# LA CONCERTATION AU QUÉBEC

étude de cas
et perspectives

# LE TRAVAIL

Québec

87-01918/

# La concertation au Québec

## études de cas et perspectives

# La concertation au Québec

## études de cas et perspectives

**Pierre Fournier**

Québec

La publication de cette recherche a été réalisée par
le Service de la recherche de la Commission
consultative sur le travail
Directrice : Nicole Lemay

Cette édition est produite par la Direction générale
des Publications gouvernementales

**Dépôt légal — 1er trimestre 1986**
**Bibliothèque nationale du Québec**
**ISBN 2-551-08892-2**

**© Gouvernement du Québec**

## Présentation

La Commission consultative sur le travail a confié le mandat de la réalisation de cette recherche à Monsieur Pierre Fournier, professeur au département de Sciences politiques de l'Université du Québec à Montréal. Madame Nicole Desbiens a collaboré à cette recherche à titre d'assistante.

Le principal objectif de ce rapport est de faire un inventaire des lieux et organismes où se rencontrent les différents partenaires du monde du travail et ce, principalement pour le Québec. Ce rapport fournit également une évaluation de la qualité et de l'efficacité de la concertation et examine le rôle des différents intervenants.

Nicole Lemay
Directrice
Service de la recherche

## Table des matières


**Introduction** . . . . . 1

**Chapitre I : Mécanismes de concertation : définition et paramètres** . . . . . 3

**Chapitre II : La concertation aux États-Unis et au Canada** . . . . . 5

2.1 Les expériences américaines . . . . . 5

2.2 Les expériences canadiennes . . . . . 6

2.2.1 Le Centre canadien du marché du travail et de la productivité 6

2.2.2 Le Comité consultatif sur la qualité de la vie au travail et l'Ontario Labour Management Study Group . . . . . 8

**Chapitre III : Les expériences de concertation au Québec** . . . . . 11

3.1 La Table Nationale de l'Emploi (TNE) . . . . . 11

3.2 L'Institut National de la productivité (INP) . . . . . 13

3.3 La Commission de la Santé et de la Sécurité du Travail (CSST) . . . . . 15

3.4 Le Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre (CCTMO) . . . . . 18

3.5 Les sommets économiques . . . . . 20

3.6 Les comités paritaires . . . . . 22

3.7 Corvée-Habitation . . . . . 23

3.8 La participation des travailleurs dans l'entreprise . . . . . 24

3.8.1 L'information et la formation . 25

3.8.2 Quelques expériences de participation . . . . . 25

3.8.3 Le Conseil québecois de la vie au travail (CQVT) . . . . . 27

3.8.4 L'Opération solidarité économique (OSE) . . . . . 28

3.8.5 Fonds de solidarité des travailleurs du Québec . . . . . 28

3.8.6 Les comités de santé et de sécurité . . . . . 29

3.8.7 Les comités de francisation . . 30

**Chapitre IV : Les perspectives de la concertation au Québec** . . . . . 33

4.1 Bilan et analyse des expériences de concertation existantes . . . . . 33

4.2 L'impact des facteurs structurels et conjoncturels sur la concertation . . . 34

4.2.1 Crise économique et conjoncture : une nouvelle volonté de concertation . . . . . 34

4.2.2 L'État, le patronat et les syndicats face à la concertation . . . 35

4.2.3 Les divergences idéologiques entre les syndicats et le patronat . . . . . 39

4.2.4 Les structures patronales . . . . 40

4.2.5 Les structures syndicales . . . . 40

4.3 Conditions et contexte pour le developpement de la concertation . . . . . 41

4.3.1 Bipartisme, tripartisme ou multipartisme ? . . . . . 41

4.3.2 La représentativité des parties . 42

4.3.3 L'accès à l'information et à la formation . . . . . 43

4.3.4 L'efficacité perçue et réelle des mécanismes . . . . . 43

4.3.5 La nature et l'étendue du processus . . . . . 43

**Recommandations** . . . . . 47

**Liste des personnes interviewées** . . . . . 49

**Bibliographie** . . . . . 51

# Introduction

Le mandat de la Commission consultative sur le travail stipule qu'elle doit chercher à favoriser « une organisation du travail productive et une implication valorisante des travailleurs et des travailleuses dans l'entreprise ». La grande majorité des propositions recueillies par la Commission se montre favorable au principe de la concertation entre partenaires comme moyen pour atteindre cet objectif et comme processus pour améliorer les relations du travail.

Notre principal objectif dans ce rapport sera de faire un inventaire des lieux et des organismes où les parties se rencontrent et ce, au Québec principalement. Nous tenterons, d'une part, d'évaluer la qualité et l'efficacité de la concertation existante et d'examiner le rôle du patronat, des syndicats et de l'État. D'autre part, nous procéderons à une analyse des conditions minimales qui semblent essentielles à un meilleur fonctionnement de la concertation au Québec. Nous nous pencherons particulièrement sur le rôle que le gouvernement devrait jouer dans ce processus, sur la nature des enjeux qui semblent les plus susceptibles de faire l'objet d'une concertation efficace et sur le type de structure – bipartite ou tripartie, adhoc ou permanente, consultative ou décisionnelle, nationale, sectorielle ou locale – qui apparaît la plus prometteuse à l'amélioration des relations du travail.

Bien qu'elles reflètent en partie les spécificités du contexte socio-politique québécois et bien que les succès remportés en Europe et au Japon aient certainement produit des effets d'entraînement, les tentatives de concertation se sont développées principalement en réaction à la conjoncture économique difficile que nous connaissons depuis une décennie.

Dans un premier chapitre, nous définirons et examinerons les principaux paramètres de la concertation. Il nous semble particulièrement important de distinguer la concertation de la consultation, ou encore du corporatisme décisionnel. Le deuxième chapitre effectuera un survol des expériences de concertation/participation aux États-Unis et au Canada. Nous verrons que, contrairement au Québec, les efforts sont concentrés sur la participation des travailleurs dans l'entreprise plutôt que sur le développement d'organismes nationaux.

Le troisième chapitre fera un relevé des expériences de concertation, au Québec, qui touchent directement ou indirectement les relations du travail. Nous examinerons notamment le CCTMO, l'INP, la CSST, les sommets économiques, la Table Nationale de l'Emploi, les comités paritaires et la concertation dans l'entreprise. Il est important de souligner que l'environnement propre à la concertation évolue rapidement au Québec. Au moment d'écrire ces lignes (mai 1985), il semblait probable que le mandat du CCTMO allait être modifié et on assistait au lancement de la Table Nationale de l'Emploi, potentiellement la tentative la plus ambitieuse de concertation nationale au Québec.

À partir des études de cas du chapitre trois, nous analyserons ensuite, dans un quatrième chapitre, les limites et le potentiel de la concertation. Nous ferons un bilan et une évaluation des facteurs qui affectent le patronat, les syndicats et l'État par rapport à la concertation et nous examinerons les attitudes et les points de vue des parties concernant l'avenir du processus. Finalement, nous mettrons de l'avant les conditions qui nous semblent essentielles pour le développement de la concertation au Québec.

Nous verrons qu'il existe plusieurs obstacles importants à l'établissement d'une véritable concertation entre les parties et que le processus demeure un phénomène relativement marginal et fragile dans l'environnement politique global. Cependant, plusieurs facteurs dont la conjoncture économique continentale et internationale, une nouvelle volonté chez les parties et les effets d'entraînement des expériences dans le reste de l'Amérique du nord semblent indiquer que le contexte actuel est favorable au développement de la concertation aussi bien dans le domaine des relations du travail que dans d'autres domaines.

# Chapitre I
# Mécanismes de concertation : définition et paramètres

Selon une optique institutionnelle et structurelle, la concertation doit être perçue comme un processus auquel correspond une hiérarchie définie par le degré d'intégration que les participants réussissent à atteindre. Le corporatisme, dans sa forme tripartite ou multipartite, correspond sans doute à la forme la plus avancée d'intégration. Tel que défini par Léo Panitch, le corporatisme correspond à une structure spécifique et formelle dont l'objectif est d'entreprendre une planification économique nationale conjointe avec la participation de l'État, du patronat et des syndicats[1]. Ceci implique qu'un pouvoir décisionnel considérable se situe dans les organismes en question, que l'État exerce un degré de contrôle sur les participants et que les parties sont mandatées pour engager leurs membres lorsqu'il y a accord sur les objectifs économiques et sociaux. Dans plusieurs cas, le fonctionnement des structures corporatistes implique aussi une délégation de pouvoir de la part des institutions politiques traditionnelles, telles le parlement. En fin de compte, on se trouve à remplacer, dans une certaine mesure, les forces du marché par des accords et des ententes négociées entre les parties.

La concertation, d'un autre côté, constitue un terme beaucoup plus large et qui correspond mieux à la réalité canadienne et québécoise. On peut le définir comme un processus qui implique la collaboration volontaire entre au moins deux acteurs et qui vise l'atteinte d'un consensus sur des questions définies par eux. Même s'il est évident que, dans la plupart des cas, les « partenaires » impliqués cherchent à exercer leur influence sur les politiques gouvernementales, la concertation n'implique pas nécessairement que l'État initie le processus. La concertation se manifestera souvent dans des formes institutionnelles, mais elle peut aussi être informelle et non-institutionnelle. Les structures qui en découlent peuvent être *adhoc* ou ponctuelles, comme celle des sommets économiques et des groupes de travail (task forces), ou permanentes, comme celles d'un institut de productivité.

De plus, la concertation peut se situer non seulement au niveau sectoriel, régional ou national mais aussi au niveau de l'entreprise. Dans les expériences de participation des travailleurs à l'entreprise, que nous aborderons brièvement au chapitre trois, nous retrouvons fort peu de concertation. En effet, dans la plupart des cas, la participation ne débouche pas sur des consensus et des décisions conjointes patrons/travailleurs. Néanmoins, étant donné l'importance de la qualité de la concertation dans l'entreprise pour le développement de ce processus au niveau national, nous avons jugé utile d'analyser les tendances de la participation au sein de l'entreprise.

Lorsque l'État est partie prenante du processus de concertation, et ce contrairement au corporatisme décisionnel, il conserve dans une large mesure son autonomie. Il demeure libre de donner suite ou pas aux consensus des parties. La concertation ne peut cependant être viable à long terme que dans la mesure où les parties obtiennent un minimum de résultats concrets.

L'existence de la concertation n'implique pas que les groupes sont égaux et qu'ils auront la même influence sur les consensus qui se dégagent, ni même que la démarche réponde à des idéaux démocratiques. Les groupes qui y participent ne représentent souvent pas l'ensemble de la société, ni même l'ensemble de leurs membres dans le cas d'associations. La concertation peut améliorer la qualité de la vie démocratique d'une société, mais ce n'est pas nécessairement le cas.

La concertation n'incluera pas les simples activités de lobbying par lesquelles le patronat ou les syndicats tentent individuellement d'influencer les décisions gouvernementales. Il ne faut pas non plus confondre concertation et consultation, bien que les deux processus soient souvent liés et que des organismes consultatifs débordent souvent dans la sphère de la concertation. Contrairement à la consultation, qui est souvent à sens unique, la concertation implique une tentative d'atteindre un consensus.

Il est important de souligner que nous ne cherchons pas à établir une théorie du corporatisme ou de la concertation. Nos définitions sont en bonne partie fonction de notre objectif central, c'est-à-dire l'étude des instances et des structures mises en place au Québec. Il ne sera donc pas question d'analyser le corporatisme ou la concertation comme une idéologie sociale et politique. Il n'est pas dans notre intention, par exemple, d'aborder la « société concertée » dont parle Léon Dion, l'« État corporatiste » que nous propose Clinton Archibald ou encore le corporatisme comme composante de la cul-

---

1. L. Panitch, « Corporatism in Canada », *Studies in Political Economy*, Fall 1979, pp. 44-45.

ture politique canadienne que met en évidence Robert Presthus[2].

Pour comprendre les subtilités de la concertation au Québec, il faut donc analyser les différents niveaux du processus qui comprennent les éléments suivants : la recherche de voies d'accès de la part des groupes, l'ouverture d'un dialogue, l'échange d'information, l'analyse conjointe de la conjoncture, les négociations et les compromis, la réalisation d'un consensus sur les solutions à mettre de l'avant et, finalement, la mise sur pied d'institutions et/ou de mécanismes précis pour faciliter un consensus plus large et plus durable.

Comme nous aurons l'occasion de le souligner, il doit être clair qu'il n'existe au Québec à peu près aucun organisme dont l'objectif principal est la concertation. Au mieux, on peut identifier des lieux ou des organismes administratifs et consultatifs qui peuvent favoriser la concertation entre les parties. On ne peut prétendre, par exemple, que le CCTMO, la CSST ou l'INP sont principalement des organismes de concertation. Ils permettent néanmoins, dans certains cas, l'atteinte de consensus entre les parties.

De façon générale, il apparaît que la concertation s'impose à l'État et aux groupes sociaux à cause de la complexité croissante des problèmes. Comme l'a souligné Lionel Ouellet :

> La société est devenue trop complexe pour que l'État puisse assumer seul, en cabinet fermé et par machine bureaucratique, les choix des valeurs qu'impliquent l'harmonisation de la société et la sélection. Il doit compter sur l'information et le concours des groupes, leur nécessaire participation devenant pour lui une technique de management plus encore qu'une recherche de la démocratie.... Constamment sollicité, l'État éprouve une difficulté croissante à défendre et à faire accepter la légitimité de ses décisions[3].

Dans un article récent publié dans La *Presse*, le ministre délégué à l'Emploi et à la Concertation, Robert Dean, souligne lui aussi la nécessité de déborder les mécanismes actuels :

> Les assemblées parlementaires ... ne sont plus les seuls lieux où se trame l'avenir socio-économique et même politique. Ce pouvoir est partagé et disputé, en fait, par une multitude de groupes.... Face à l'extension des rouages politiques et administratifs, il a fallu multiplier les canaux de liaison. Les partis politiques ne pouvaient plus être les seuls organes à véhiculer les aspirations socio-économiques des citoyens. Des mécanismes de consultation et de concertation devaient être mis sur pied...[4].

Notre mandat étant de décrire et d'évaluer les lieux de concertation au Québec, nous avons adopté une approche essentiellement descriptive tout en mettant une emphase particulière sur les perceptions des principaux acteurs dans le processus. Dans un premier temps, nous avons donc analysé tous les documents produits par les organismes en question, y compris les rapports annuels, les procès-verbaux et les publications. Nous avons ensuite rencontré un dirigeant de l'organisme pour préciser davantage les fonctions et les mandats et pour obtenir une première évaluation de la qualité de la concertation.

Dans un deuxième temps, nous avons cherché à analyser les perceptions des principaux acteurs, soit les patrons et les syndicats, par rapport à des organismes précis et aussi par rapport à la concertation en général. À ce niveau, des entrevues en profondeur avec des dirigeants des deux parties nous ont permis de compléter les prises de position contenues dans les documents officiels. Finalement, nous avons recueilli systématiquement les opinions d'autres organismes et observateurs (journalistes, universitaires, etc...) sur le fonctionnement des lieux de concertation. Ces différentes données et opinions nous ont permis, dans la plupart des cas, de poser des jugements qualitatifs sur le processus de concertation.

---

2. Voir L. Dion, « Les sommets socio-économiques : vers un corporatisme libéral », in *Gestion*, vol. 6, no. 4, 1981 ; L. Ouellet, « La concertation, exposé présenté au colloque *Crise et leadership au Québec*, École nationale d'administration publique, janvier 1983 et R. Presthus, *Elite Accomodation in Canadian Politics*, Toronto, Methuen, 1973.

3. L. Ouellet identifie quatre modes de participation des groupes à l'appareil d'État : l'information, la consultation, la concertation et la cogestion. Voir « La concertation », dans J. Jacques et J.Dufresne (sous la direction de), *Crise et leadership*, Montréal, Boréal Express, 1983, p. 147.

4. R. Dean, « Choisir la concertation », *La Presse*, 2 mai 1985.

# Chapitre II
# La concertation aux États-Unis et au Canada

Nous n'avons pas l'intention de faire un inventaire exhaustif des expériences de consultation/concertation aux États-Unis et au Canada. Il s'agira plutôt de dégager quelques tendances qui nous permettront ensuite de mieux évaluer la situation québécoise et peut-être aussi de mieux cerner les influences extérieures qui ne manqueront pas d'influer sur le contexte québécois dans les années à venir. Il ne fait aucun doute que le succès de plusieurs expériences européennes et japonaises ont amené les nord-américains à considérer sérieusement l'alternative de la concertation.

La concertation tripartite au Japon est sans doute le modèle le plus développé au monde. Des organismes importants et influents existent au niveau national, sectoriel et local. Les comités d'entreprise bipartites jouent un rôle fondamental dans la direction de la firme, tant pour la planification à long terme que pour l'organisation de la production à court terme. Dans la majorité des cas, la direction de l'entreprise n'introduit pas de changements majeurs sans avoir atteint un consensus avec les employés. Selon un sondage, 70 % des suggestions des employés concernant la production dans les cercles de qualité sont adoptées par la direction. Tout indique que les différentes formes de participation des travailleurs et des travailleuses dans l'entreprise au Japon ont contribué substantiellement à la productivité et à la rentabilité de l'industrie japonaise, tout en améliorant la qualité de la vie au travail[5].

## 2.1 Les expériences américaines

Au niveau de l'entreprise, les américains se sont, du moins en partie, inspirés des expériences étrangères et les développements ont été très rapides depuis une dizaine d'années. Au niveau national cependant, les organismes de concertation sont à toutes fins pratiques inexistants. L'État demeure à peu près totalement absent du processus de concertation. L'American Productivity Center, par exemple, a été mis sur pied en 1977 par les entreprises sans la participation du gouvernement. Des représentants syndicaux se sont joints aux employeurs il y a quelques années. Une tentative par le gouvernement américain de mettre sur pied un centre de productivité s'est d'ailleurs soldée par un échec.

Aux États-Unis donc, le processus de concertation s'est développé principalement au niveau de l'entreprise. Plus de 4 000 compagnies ont adopté des programmes de participation des travailleurs à différents niveaux de l'entreprise[6]. Dans la plupart des cas, des structures conjointes patronales-ouvrières tentent d'élaborer des solutions aux problèmes reliés à la production et à la qualité de vie au travail. Dans une large mesure, les travailleurs ont obtenu de meilleures conditions de travail – requalification des tâches, autonomie sur les lieux du travail, horaire flexible et sécurité d'emploi – en échange d'une plus grande flexibilité au niveau de l'organisation du travail et de la définition des tâches. La nouvelle convention collective signée par la firme Toyota à Freemont en Californie, par exemple, prévoit une réduction des classifications de tâches de 84 à 4, en échange d'une meilleure sécurité d'emploi et d'une plus grande participation des travailleurs dans la gestion de l'usine.

L'organisation du travail est de plus en plus prise en charge par des petites équipes de travailleurs autonomes qui ont la responsabilité de la production quotidienne, du partage des tâches, de la désignation des remplaçants et des horaires. Ces changements sont appuyés sur des programmes d'information et de formation pour les travailleurs, les superviseurs et les cadres. Dans certains cas, des comités conjoints négocient l'organisation du travail pour l'ensemble de l'usine. Le degré de contrôle et de pouvoir réel des travailleurs sur leur entreprise demeure assez bas et les cas de cogestion sont à peu près inexistants. Il n'en demeure pas moins que les usines « participatives » ont non seulement accru sensiblement le niveau de satisfaction des travailleurs mais aussi rendu les entreprises plus efficaces et plus productives.

Dans une large mesure, les syndicats américains, malgré certaines réticences au départ, ont décidé de participer activement à l'introduction de mécanismes de participation et de nouvelles formes d'organisation du travail. D'une part, les pressions de la base et les concessions patronales importantes au niveau de l'organisation et des conditions de travail dans des entreprises

5. Une bonne discussion du cas japonais est présenté par J.M. Weiler, « The Japanese Labour Relations System : lessons for Canada », rapport préparé pour la Commission royale d'enquête sur l'union économique au Canada, 22 juin 1984.

6. Pour plus de détails, voir R.N. Stern et P. Comstock, *Employee Stock Ownership Plans : Benefits for Whom ?*, Cornell University, 1978, et Committee on Finance of The United States Senate, *Employee Stock Ownership Plans*, U.S. Government Printing Office, 1980.

non-syndiquées ont forcé la main aux dirigeants syndicaux. D'autre part, plusieurs chefs syndicaux perçoivent l'évolution actuelle comme un premier pas vers la démocratie industrielle.

Au niveau régional, il existe dans plusieurs États américains (une dizaine environ) des « Labour and Management Councils ». En Indiana, par exemple, un Conseil a été créé il y a quelques années à l'initiative du gouverneur de l'État afin de tenter d'améliorer le climat des relations du travail. Le Conseil, composé de douze représentants chacun pour le monde des affaires et le mouvement syndical, est dirigé conjointement par les deux parties et gère un budget annuel de 300 000 $ fourni par l'État. Son rôle se situe avant tout au niveau de l'information et de la formation ; il facilite la mise sur pied de comités bipartites dans les entreprises et fournit des appuis techniques et logistiques aux expériences de qualité de vie au travail. Le Conseil a constitué, notamment, un réseau pour mieux faire connaître les innovations au niveau de l'organisation du travail, a mis sur pied un centre de formation et de recherche pour les patrons et les travailleurs et convoque un forum annuel pour examiner la qualité de la vie au travail, la productivité, les relations du travail, etc....

La dernière conférence, qui a eu lieu les 26 et 27 mars 1985 et qui a réuni 400 participants, divisés également entre le monde des affaires et les travailleurs, a favorisé des échanges fructueux autour de l'analyse d'une douzaine d'études de cas d'entreprises qui ont introduit des systèmes de participation des travailleurs et des nouveaux modes d'organisation du travail[7]. Les cas ont été présentés conjointement par les travailleurs et les dirigeants d'entreprises.

Au niveau sectoriel, des « Joint Labour-Management Committees » ont été établis, entre autres, dans les secteurs de l'acier, de la fabrication automobile, des communications, des produits électriques et de la distribution alimentaire. Ces comités donnent lieu à des discussions entre les principaux dirigeants patronaux et syndicaux, à des projets de recherche conjoints et à des ententes sur les changements à apporter dans les entreprises. Les Travailleurs unis de l'automobile et General Motors, par exemple, ont mis sur pied des projets conjoints dans plus de 80 usines. Ces projets impliquent la gestion conjointe des innovations et des nouveaux schèmes d'organisation du travail, particulièrement dans les nouvelles usines.

Bref, l'expérience américaine de concertation est presque toute entière axée sur l'organisation de la participation et du travail dans l'usine et l'entreprise. Elle est donc pour l'essentiel bipartite, l'État ne jouant qu'un rôle marginal dans le processus. Les projets et les formes de participation et de concertation qui ont été mis sur pied aussi bien dans les entreprises syndiquées que non-syndiquées, ont eu un impact positif sur la satisfaction au travail et sur la productivité. L'introduction rapide de ces changements découle de plusieurs facteurs, notamment du dynamisme de l'entrepreneurship américain et de sa capacité d'absorber rapidement les innovations venant d'ailleurs ainsi que de l'absence d'une trop forte polarisation idéologique entre le patronat et les syndicats.

### 2.2 Les expériences canadiennes

Le processus de concertation au Canada se situe à michemin entre les expériences américaines et québécoises. D'une part, les organismes à caractère national et provincial sont plus développés qu'aux États-Unis, le rôle de l'État y est plus important et les expériences de participation au niveau de l'entreprise, notamment en Ontario, sont plus étendues qu'au Québec. D'autre part, le Canada possède des caractéristiques spécifiques qui le différencie des États-Unis : un patronat plus conservateur, un syndicalisme plus fort et plus militant, une économie dépendante et axée sur des secteurs moins dynamiques, une plus grande « ouverture » face à l'intervention de l'État, un fédéralisme plus décentralisé et des pouvoirs économiques régionaux plus importants.

#### 2.2.1 Le Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP)

Au niveau fédéral, le Centre canadien du marché du travail et de la productivité constitue l'expérience de concertation la plus ambitieuse et la plus intéressante, non seulement à cause de l'importance de son mandat et de ses ressources, mais aussi à cause de son caractère bipartite. La création du Centre découle d'une fusion entre le Centre de productivité, mis sur pied en septembre 1983 pour conseiller le gouvernement sur les conditions du marché du travail et sur les politiques de formation de main-d'oeuvre spécialisée, et l'Institut du marché du travail dont la création fut proposée par le Congrès du travail du Canada (CTC) et le Conseil d'entreprises en 1978.

On peut d'ailleurs affirmer que la création du Centre, qui eut lieu officiellement le 27 janvier 1984, est le résultat de six ans de lobbying intense de la part du patronat

7. Voir N. Ignatieff, « Note on Second Annual Governor's Labour and Management Conference », non publié, Indiana Labour and Management Council, Indianapolis, 26 et 27 mars 1985.

et des syndicats. En effet, les origines lointaines du Centre remontent aux réunions bipartites qui ont suivi l'adoption de la loi anti-inflation. Lorsque le patronat décida lui aussi de s'opposer au maintien des contrôles sur les prix et les salaires, la porte était ouverte à une stratégie conjointe à l'égard du gouvernement. Déjà, à la fin de 1976, les dirigeants du CTC et des chefs d'entreprises membres du Conseil d'entreprises se rencontraient à Montréal sous les auspices de l'Institut C.D. Howe.

De façon plus immédiate, la mise sur pied du Centre découle du rapport du groupe de travail sur les secteurs industriels (Tier Two) qui avait recommandé la création d'un organisme autonome pour évaluer les besoins de main-d'oeuvre à long terme et pour assurer une formation de la main-d'oeuvre en fonction de ses besoins. Les deux parties se sont entendues sur l'inefficacité du marché du travail et des programmes de recyclage et de formation, sur les carences du système d'éducation, sur les barrières à la mobilité et sur le manque d'informations de base pour établir des politiques efficaces, facteurs qui, selon eux, contribuaient au niveau élevé de chômage. Les deux parties tombaient donc d'accord sur le principe de jouer un rôle plus direct au niveau du marché du travail ; en décembre 1981, le CTC et le Conseil d'entreprises réalisèrent un consensus sur la nécessité de créer un Institut du marché du travail.

Les détails de cette proposition ont été largement repris par le gouvernement. Le Centre comprend 40 membres, dont douze représentants chacun pour le patronat et les syndicats. S'y ajoutent deux représentants du milieu académique, qui sont nommés conjointement par les deux parties, et quatorze membres des gouvernements, dont quatre sous-ministres du gouvernement fédéral et un haut fonctionnaire par province. Seuls les représentants du patronat et des syndicats ont droit de vote. Les centrales syndicales représentées sont le CTC (9 sièges) et la Fédération canadienne du travail (3 sièges). Du côté patronal, on retrouve l'Association des manufacturiers canadiens, la Chambre de commerce du Canada, la Fédération canadienne des entreprises indépendantes et le Conseil d'entreprises. Il est important de souligner que tant au niveau syndical que patronal on délègue au CCMTP des représentants de haut calibre. Du côté patronal, par exemple, on retrouve les présidents des conseils d'administration de General Electric et de Stelco. Du côté syndical, en plus des dirigeants du CTC et de la FCT, on retrouve plusieurs présidents de fédérations sectorielles.

Même s'il conserve le droit nominal de choisir les membres du Conseil, le gouvernement s'est engagé à accepter les représentants que lui soumettront les organisations syndicales et patronales. Il s'agit d'un « progrès » considérable par rapport aux structures antérieures. Fait à noter, le gouvernement a longuement hésité avant d'appuyer la mise sur pied du Centre. En effet, il avait préféré jusque-là des organismes purement consultatifs où il conservait l'essentiel du contrôle. Le gouvernement craignait que le Centre devienne un forum pour critiquer ses politiques et voulait éviter aussi de devenir l'objet de pressions basées sur les positions conjointes du patronat et des syndicats.

Le caractère bipartite est reflété dans la structure et dans toutes les activités du Centre. Il est dirigé conjointement par Shirley Carr du CTC et Rodrigue Bilodeau, chef de la direction de Honeywell Ltée. Un comité exécutif composé de 12 membres, dont six chacun pour les syndicats et le patronat, doit coordonner le travail et se réunir au moins six fois par année.

Les objectifs officiels du Centre sont de conseiller le gouvernement dans le but d'améliorer le fonctionnement et la gestion du marché du travail, de faciliter l'introduction de changements technologiques et d'innovations, de promouvoir des pratiques qui rendront les entreprises canadiennes plus concurrentielles sur les marchés domestiques et internationaux, d'accroître la productivité et l'emploi sur la base d'un effort conjoint. Il doit aussi se pencher sur les moyens de répartir la richesse entre les travailleurs, les investisseurs et les consommateurs.

Le Centre devra préparer un rapport annuel qui sera soumis au ministre des Finances. Ce dernier sera responsable des activités du Centre. Le gouvernement s'est engagé à verser 27 $ millions au cours des quatre prochaines années pour assurer son fonctionnement. Il s'est engagé aussi à fournir des données et préparer des analyses selon les besoins exprimés par le Centre. Au niveau de son mandat, le Centre conserve un degré d'autonomie substantiel et pourra initier des enquêtes sur les problèmes qui lui semblent prioritaires en utilisant, s'il le désire, des consultants externes.

Les réalisations du CCMTP durant sa première année d'opération demeurent relativement minces. On a surtout concentré les efforts sur les aspects administratifs, la formation de comités et le recrutement du personnel. On a choisi de mettre l'emphase non pas sur la recherche mais sur l'information, l'objectif étant de fournir aux parties une base commune de données et de sensibiliser l'ensemble de la population canadienne sur les problèmes de la productivité et de l'emploi. On mise aussi beaucoup pour l'année en cours sur la création de six comités sectoriels, notamment dans les secteurs des mines et de la construction, pour aider le Centre à se rap-

procher des entreprises, évaluer les besoins en main-d'oeuvre spécialisée à moyen et long termes et aborder des problèmes comme la formation, le recyclage, la productivité, la mobilité, les politiques d'immigration et la participation des employés à l'entreprise. Le CCMTP fournira l'expertise et les appuis financiers nécessaires au bon fonctionnement de ces comités bipartites qui seront affiliés au Centre.

En mai 1985, le Centre a adopté officiellement les programmes suivants :

1) La préparation d'une étude fondamentale sur la productivité.

2) La réalisation d'un sondage sur les perceptions des associations sectorielles canadiennes par rapport à la productivité dans leurs secteurs.

3) La réalisation d'un sondage national sur les perceptions des plus importants dirigeants syndicaux et patronaux par rapport aux facteurs les plus susceptibles d'affecter la productivité.

4) La mise sur pied de séminaires et de forums informels regroupant les travailleurs et les patrons pour favoriser une action conjointe au niveau des changements technologiques, de la productivité et de la création d'emplois.

5) La mise en marche d'expériences-pilotes dans ces domaines.

6) La création d'un centre d'information sur le marché du travail et de la productivité à l'intérieur du CCMTP.

Même si le Centre a peu de réalisations tangibles à son actif jusqu'à maintenant, les parties s'entendent pour dire que les discussions patronales/syndicales au CCMTP ont contribué à améliorer le climat des relations du travail. Il ne faut pas oublier que le Centre est la seule instance pan-canadienne où les parties peuvent se rencontrer. Le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux, sauf le Québec, participent activement aux discussions mais, comme nous l'avons souligné, n'ont pas droit de vote.

Aussi bien du côté syndical que patronal, on insiste sur le fait que le CCMTP n'est pas un organisme consultatif. Selon le président actuel, il ne faudrait pas s'attendre à ce que le Centre exerce une influence rapide et décisive sur les politiques gouvernementales. C'est davantage à travers des processus informels, par l'intermédiaire des contacts établis entre les ministres, les fonctionnaires, les patrons et les chefs syndicaux ainsi que par des efforts de sensibilisation de l'opinion publique que le Centre fera sa marque.

Le CCMTP demeure une expérience très fragile. Au niveau syndical, on a développé des attentes importantes et le peu de résultats alimente l'opposition et le scepticisme de certains cadres du CTC. Au niveau de la direction, par ailleurs, la volonté d'assurer la bonne marche du Centre ne manque pas. On est conscient du fait qu'« il s'agit du seul forum au niveau national où le mouvement syndical peut mettre des points sur la table »[8]. Du côté patronal, on estime aussi que le Centre devra démontrer son utilité et qu'il devra produire des résultats concrets rapidement s'il veut survivre. Une des erreurs du gouvernement lorsqu'il a mis sur pied le CCMTP aura sans doute été de susciter des attentes exagérées. En annonçant cette mesure lors du discours du budget, pour des raisons essentiellement politiques, en dotant le Centre d'un budget considérable et en nommant une quarantaine de personnes sur le conseil d'administration, le gouvernement a sans doute « surchargé » le processus et créé des pressions indues sur les parties.

### 2.2.2 Le Comité consultatif sur la qualité de la vie au travail et l'Ontario Labour Management Study Group

Au niveau provincial, le Comité consultatif sur la qualité de la vie au travail nous apparaît l'expérience la plus pertinente. Établi en 1977 à l'initiative du Conseil des ministres ontariens, ce comité est composé de cinq représentants chacun pour le patronat et les syndicats. Les travaux du groupe sont coordonnés par le sous-ministre du Travail de la province. Lors de sa création, le principal objectif était de permettre des rencontres informelles entre des dirigeants patronaux et syndicaux de hauts niveaux afin de favoriser l'introduction de nouvelles formes d'organisations du travail et afin d'augmenter simultanément la qualité de la vie au travail et la productivité. Le Comité a d'ailleurs mis sur pied en 1978 un Centre pour la qualité de la vie au travail et il continue à en définir les priorités et les orientations.

En 1983, le Comité a décidé de porter son attention sur des problèmes politiques et économiques plus larges, notamment la nature conflictuelle des relations du travail, la légitimité du rôle des travailleurs et des syndicats à l'intérieur de l'entreprise, la possibilité de colla-

---

8. Entrevue avec A.J. Smith : Chef de la direction, Centre canadien du marché du travail et de la productivité, Ottawa, 1er mai 1985.

borer à la recherche de solutions aux difficultés économiques et de moyens pour améliorer la productivité et la position concurrentielle des entreprises.

L'extension du mandat du Comité a été rendue possible grâce au climat de confiance qui s'est instauré pendant les premières années de fonctionnement. En demandant au sous-ministre de l'Industrie et du Commerce de se joindre au groupe, le Comité a posé un premier geste concret dans la voie de l'élargissement de son mandat. On décida ensuite d'organiser un voyage d'études de deux semaines dans le but d'analyser les expériences de concertation dans trois pays, soit la Suède, l'Autriche et l'Allemagne de l'Ouest et d'évaluer dans quelle mesure une plus grande collaboration entre les principaux acteurs avait permis une meilleure performance économique.

Le nouveau mandat du Comité poursuit l'objectif de maintenir des liens structurels et permanents entre les directions syndicales et patronales ; et ce, dant le but d'échanger des informations et de développer des consensus sur les problèmes économiques et sociaux importants ainsi que de tenter de convaincre l'ensemble de la communauté d'affaires et du mouvement ouvrier de travailler ensemble à l'amélioration de leurs relations. Le Comité a opté pour un fonctionnement discret et informel, sans publicité, en présumant que la franchise et l'ouverture sont plus susceptibles de se développer dans un tel environnement. Parmi les trois champs prioritaires de concertation, notons celui de la productivité – y compris l'adaptation du marché du travail aux changements structurels et technologiques – celui du potentiel concurrentiel de l'entreprise ontarienne au niveau international et celui des relations du travail en Ontario – y compris les négociations collectives –. Pour mieux refléter le mandat élargi du Comité, celui-ci se nomme maintenant le « Ontario Labour Management Study Group ».

Comme son prédécesseur, le groupe d'études est largement autonome par rapport au gouvernement, a le pouvoir de déterminer son propre agenda et fonctionne avec un minimum de contraintes. Le groupe n'est pas consultatif et ses réunions sont informelles et à huis-clos. L'influence sur le processus décisionnel n'en est pas moins réelle. Lorsqu'il y a consensus sur une question, le groupe jouit d'un accès direct auprès des ministres et du Premier ministre. De l'avis des parties, il a contribué à réduire les tensions patronales-syndicales.

Le groupe d'études a décidé il y a quelques mois de mettre sur pied un organisme de recherche afin de favoriser le dialogue et d'éclairer ses discussions. Comme dans plusieurs pays européens, on s'est rendu compte que les désaccords au niveau des informations de base et au niveau des faits nuisaient aux relations patronales-syndicales. L'organisme sera contrôlé sur une base tripartite, en fonction des priorités établies par le groupe d'études. Il faut souligner aussi que le groupe a suscité la création de comités conjoints patrons-ouvriers dans certains secteurs, notamment ceux de la distribution alimentaire, des produits forestiers, des hôpitaux et des appareils ménagers.

Il n'en reste pas moins que la préoccupation principale du groupe d'études concerne la qualité de la vie au travail et les expériences de participation des travailleurs à l'entreprise. On passe un temps considérable à discuter et à évaluer le potentiel des différentes expériences concrètes au niveau de l'entreprise. Le Centre de la qualité de la vie au travail demeure sans doute la principale réalisation du groupe, même si celui-ci jouit maintenant d'une large autonomie.

Depuis 1978, le Centre a facilité la mise sur pied d'une trentaine de projets conjoints syndicats-patrons au niveau de la qualité de vie au travail, notamment chez General Electric, Ford Canada et Continental Can. Ces projets ont impliqué la plupart du temps l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail et de participation. L'approche du Centre est sectorielle dans la mesure où il essaie de favoriser dans une industrie donnée des projets-pilotes qui auront des effets d'entraînement sur les autres entreprises. Ses programmes d'information, de formation et de consultation sont également conçus dans une optique sectorielle.

Le Centre joue un rôle important dans la diffusion des informations concernant les projets de qualité de vie au travail. On tente de sensibiliser les parties et le grand public aux avantages des changements organisationnels qui favorisent plus de participation et d'autonomie pour les travailleurs et à la nécessité de tenter de réconcilier les impératifs techniques et la satisfaction au travail. Plusieurs séminaires ont été organisés à travers l'Ontario, particulièrement dans les entreprises, afin de sensibiliser les parties et leur donner la formation nécessaire pour entreprendre des changements.

Les expériences de qualité de vie au travail et de concertation dans l'entreprise ne sont plus des phénomènes isolés en Ontario. Les avantages de telles formules, malgré certaines réticences patronales et syndicales, sont maintenant largement reconnues. Dans la plupart des cas, les entreprises et les travailleurs n'ont d'ailleurs pas besoin de l'assistance du Centre pour entreprendre des changements organisationnels de ce type. De plus en plus, on négocie des ententes qui impliquent une meilleure sécurité d'emplois et des conditions de travail

axées sur la participation et l'autonomie, en échange d'une plus grande productivité et d'une plus grande flexibilité dans la définition des tâches[9].

Il existe évidemment plusieurs autres expériences de concertation et de participation au niveau canadien. De façon générale, on peut noter certaines tendances et caractéristiques qui nous permettront de mieux saisir les spécificités du contexte québécois. Premièrement, les différents niveaux de gouvernement au Canada participent beaucoup moins au processus de concertation qu'au Québec. On se contente de faciliter les expériences, notamment en les appuyant financièrement, mais on laisse une grande marge d'autonomie aux parties. Deuxièmement, on met beaucoup plus l'emphase sur la concertation/participation dans l'entreprise et dans les secteurs que sur les tables nationales et provinciales. Troisièmement, le processus de concertation est plus informel, plus discret, moins structuré et suscite moins d'« attentes » qu'au Québec. Quatrièmement, en mettant moins d'emphase sur la consultation et sur la nécessité de soumettre des avis aux gouvernements, on a souvent permis aux différents organismes de formuler plus facilement des consensus sur des questions d'intérêt commun.

9. Voir D. De Guerre, « Aiming for Organizational Effectiveness with QWL », *Canadian Business Review*, hiver 1984, pp. 22-25.

# Chapitre III
# Les expériences de concertation au Québec

Même avec la définition relativement large et flexible de la concertation que nous utilisons, il n'est pas toujours facile d'identifier avec précision les lieux et les organismes de concertation au Québec. À l'exception possible de la Table Nationale de l'Emploi (TNE), *il existe peu d'organismes au Québec dont l'objectif principal est la concertation entre les parties.* Ceci dit, dans le domaine spécifique des relations du travail, on peut identifier un certain nombre d'organismes administratifs (CSST), consultatifs (CCTMO) et de recherche (INP) ainsi que des lieux de rencontre – les sommets économiques – qui facilitent la concertation entre les parties ou encore qui les obligent à se concerter.

Ce chapitre sera principalement descriptif. Il ne s'agira pas de faire un bilan exhaustif de l'ensemble des expériences de consultation/concertation au Québec, mais plutôt de se concentrer sur les lieux et les organismes les plus significatifs au niveau des relations entre les parties et au niveau des relations du travail. Après avoir examiné les organismes nationaux – TNE, CSST, INP et CCTMO – et certaines expériences sectorielles – Corvée-Habitation et les comités paritaires –, nous analyserons la concertation au niveau des entreprises en examinant les cas des Comités de santé et de sécurité, des Comités de francisation ainsi que les différentes formes de participation des travailleurs.

Pour chaque organisme ou lieu de concertation, nous examinerons les objectifs et les mandats, la structure (bipartite, tripartite ou multipartite), la qualité des relations entre les parties, la composition et le mode de nomination des membres ou participants, le rôle de l'État et l'efficacité ou les résultats concrets du processus de concertation. Nous chercherons donc à déterminer dans quelle mesure ces expériences ont permis aux parties de générer de véritables consensus. Bien entendu, certains résultats et facteurs sont difficiles à quantifier. Il n'est pas aisé, par exemple, de juger dans quelle mesure la dynamique qui s'établit à l'intérieur d'un organisme contribue à des relations plus harmonieuses entre les parties.

## 3.1 La Table Nationale de l'Emploi (TNE)

La création d'une Table Nationale de l'Emploi en mars 1985 à l'initiative de Robert Dean, alors ministre délégué à l'Emploi et à la Concertation, représente potentiellement le projet de concertation le plus ambitieux mis sur pied par le gouvernement du Québec. Parce que cette table est toute récente et que ses membres ne se sont réunis que trois fois jusqu'à aujourd'hui (mai 1985), il est évidemment difficile d'évaluer sa performance et son impact. Soulignons cependant que les partenaires semblent avoir des attentes particulièrement élevées par rapport à la TNE.

L'objectif principal de la Table Nationale est de « travailler à l'élaboration et à la supervision d'une politique de plein emploi des ressources humaines »[10] et découle de la constatation que le chômage chronique a pris des dimensions catastrophiques que même une reprise économique ne suffira pas à enrayer. Selon les promoteurs du projet, les mesures macro-économiques classiques de nature fiscale, budgétaire et monétaire sont insuffisantes et d'autres mesures visant à assurer un meilleur fonctionnement du marché du travail et à promouvoir le développement économique régional et sectoriel doivent être mises de l'avant. De plus, « afin d'assurer l'efficacité des interventions et la cohérence des actions dans ces domaines, il est indispensable que les principaux agents économiques se concertent ... étant donné que leur influence sur le marché du travail et sur l'emploi est quotidienne »[11].

La TNE sera donc essentiellement bipartite, regroupant principalement les syndicats et le patronat. Chaque partie devra nommer, par le biais de leurs organisations représentatives (associations patronales et syndicales), neuf personnes. Le ministre délégué à l'Emploi et à la Concertation présidera la Table, accompagné selon les besoins des ministres concernés par les dossiers et les sujets étudiés. Un siège est également réservé à une représentante des organisations féminines.

Dans le domaine de la politique macro-économique, le rôle de la TNE est consultatif. Il s'agira de conseiller le gouvernement du Québec, et au besoin le gouvernement fédéral, à l'égard des politiques budgétaire, fiscale, commerciale, etc.... À ce niveau, le Secrétariat à l'Emploi et à la Concertation aura la responsabilité de fournir les informations et les analyses nécessaires pouvant éclairer les recommandations éventuelles.

---

10. Secrétariat à l'Emploi et à la Concertation : documents de réflexion sur la Table Nationale de l'Emploi, mars 1985, p. 3.
11. *Ibid.*, p. 2.

Au niveau du marché du travail et du développement économique régional et sectoriel, la Table serait appelé à jouer un rôle plus déterminant. Selon les promoteurs de la TNE, et même si les modalités précises ne sont pas encore établies, les consensus établis entre les parties auront un impact sur les décisions gouvernementales. Ainsi :

> La Table Nationale aura le mandat de dégager les consensus, de présenter des recommandations au gouvernement ou d'établir des accords que les partenaires chercheront à faire accepter par leurs commettants au moyen de la persuasion, de campagnes de promotion, de sensibilisation, d'information ou de toute autre formule[12].

Les partenaires devront jouer les rôles suivants : établir leurs priorités à l'égard de l'emploi, développer une compréhension commune de la situation de l'économie au Québec et mettre de l'avant des politiques, des programmes et des mesures jugés appropriés pour l'emploi ; ils devront aussi garantir la cohérence des interventions et identifier de nouveaux instruments ou de nouvelles formules plus performantes au niveau de l'emploi, établir des formules de consultation auprès des représentants des secteurs économiques et des groupes spécifiques sur le marché du travail – les groupes de femmes, les travailleurs âgés, les jeunes, les personnes handicapées et les autochtones – et assurer la coordination des Tables régionales de l'emploi.

La politique de main-d'oeuvre est partie intégrante de la politique du marché du travail. La TNE devra donc se pencher sur plusieurs types d'intervention qui ont une influence sur l'emploi, notamment la formation professionnelle, les mesures d'incitation fiscale, les services de placement et d'orientation, l'apprentissage, le recyclage et la durée du travail. Sous le volet du développement économique régional et sectoriel, les parties examineront, entre autres, les problèmes de productivité et de compétitivité dans les divers secteurs, la planification des investissements publics et parapublics, l'aide financière au développement industriel et régional et la fiscalité des entreprises.

Des tables techniques permanentes, composées d'experts désignés par les participants, viendront appuyer les efforts de la TNE pour faire avancer les dossiers jusqu'à l'étape des décisions. Les tables régionales, par ailleurs, devront assurer que chaque région se dote d'une stratégie de l'emploi basée sur ses spécificités économiques. Il est probable que les représentants des municipalités viendront s'ajouter aux représentants syndicaux et patronaux autour de ces tables. On parle aussi d'établir éventuellement des tables sectorielles, mais on précise que l'initiative doit venir des milieux concernés. À l'occasion des sommets économiques sectoriels, les secteurs du bois et du sciage, des vêtements et du textile, par exemple, avaient annoncé leur intention de créer de telles tables.

Les promoteurs de la TNE semblent vouloir en faire le principal lieu de concertation entre les partenaires au Québec. Les mandats de la Table sont d'ailleurs si vastes et englobants que plusieurs autres organismes, dont l'INP et le CCTMO, devront s'y ajuster.

Jusqu'à maintenant, les partenaires ont réagi positivement à l'établissement d'une Table Nationale de l'Emploi. Seul le Conseil du patronat du Québec (CPQ) a affiché ouvertement son scepticisme, craignant d'accorder au gouvernement actuel un quelconque crédit politique pour cette initiative. On note aussi certaines querelles entre certains groupes patronaux – Association des manufacturiers canadiens (AMC) et le CPQ – concernant la « représentativité » et le nombre de représentants accordés à chacun.

Du côté syndical, la FTQ considère que la mise sur pied de la TNE est une victoire pour le mouvement ouvrier. Louis Laberge réclamait d'ailleurs une Table depuis un certain temps :

> Je crois fermement qu'à la FTQ, nous n'avons pas le droit d'hésiter. Nous devons plonger. Une politique de plein emploi, ça veut dire un engagement de la FTQ pour des rencontres avec le patronat, avec le Gouvernement et avec les autres groupes, afin de mettre sur pied une base solide qui assurerait à tous les citoyens et citoyennes du Québec qui sont aptes à travailler et qui veulent travailler la possibilité de se trouver un emploi permanent ou peut-être un emploi à temps partiel, quand ils le désirent[13].

La CSN pour sa part est moins enthousiaste que la FTQ ou la CSD. Elle a pour le moment un « mandat d'observation » et prendra une décision finale sur l'opportunité de participer lorsque les mandats et le fonctionnement auront été précisés. Elle note que plusieurs obstacles seront difficiles à surmonter ; entre autres, le fait que le gouvernement québécois, contrairement à la Suède qui a mis sur pied un organisme semblable, ne contrôle pas les principaux leviers économiques et que l'impact des

---

12. *Ibid.*, p. 11.

13. L. Laberge, *Discours inaugural du président*, 18e Congrès, Montréal, 5 au 9 décembre 1983, FTQ, 1983, p. 11.

multinationales est beaucoup plus important au Québec. D'autre part, la CSN s'interroge sur le caractère démocratique de l'opération, étant donné que plusieurs groupes sont absents des tables, notamment les jeunes, les chômeurs et les non-syndiqués. Finalement, la CSN s'inquiète du fait que la majorité des représentants patronaux ne sont que des permanents d'associations patronales et que les « vrais décideurs », c'est-à-dire « les grands industriels », ne sont pas présents autour de la Table, ce qui enlève de la crédibilité à l'opération.

### 3.2 L'Institut national de productivité (INP)

L'Institut national de productivité a été créé en 1978. Sa mise sur pied découle en partie des discussions tenues lors du sommet socio-économique de la Malbaie. À cette occasion, plusieurs participants patronaux avaient soulevé le problème de la productivité et, notamment, le manque d'information et de consensus sur le sujet. Ainsi :

> Des perceptions erronées sur la mesure de la productivité sont sources de conflits entre les groupes sociaux ; le désarroi actuel de l'économie mondiale accentue le besoin d'information et de compréhension de ces phénomènes en vue des choix cruciaux qui devront être faits au cours de la prochaine décennie[14].

L'INP est essentiellement un organisme de recherche, de formation et d'information sur la productivité. Sa mission est d'informer la population et les agents économiques sur la notion de productivité et le rôle des différents facteurs qui l'influencent, fournir de l'information et de la formation à des entreprises publiques et privées, publier des documents de vulgarisation et des rapports de recherche sur les différents aspects de la productivité, proposer de nouveaux outils de gestion et jouer un rôle d'aviseur-conseil auprès du gouvernement relativement aux mesures incitatives favorisant l'amélioration de la productivité[15].

L'INP doit aussi « favoriser la collaboration et la concertation entre les agents économiques afin d'accroître la productivité ». Selon le premier président du conseil d'administration, Monsieur Alfred Rouleau :

> Les symptômes d'une sérieuse détérioration du climat de confiance ne manquent pas dans notre économie. Par ailleurs, des exemples de plus en plus nombreux d'un esprit d'ouverture et de coopération existent et témoignent d'une volonté de changement sur laquelle l'Institut compte appuyer ses efforts et son action[16].

Le nouveau directeur-général de l'INP, Monsieur Marcel Alain, accorde lui aussi une importance particulière à la concertation. Il affirme que :

> L'INP doit être présent dans les débats publics en tant que « facilitateur » mais aussi constituer en soi un forum de discussion pouvant élaborer des consensus[17].

Sur le plan de l'information et de la recherche, considérant son budget et son personnel réduits, l'INP compte de nombreuses réalisations, notamment :

a) la publication du journal bimestriel *Productividées* spécialisé sur la productivité et les questions connexes et distribué à 8 000 exemplaires ;

b) un programme de recherche et de publications dans six champs prioritaires : les liens entre l'emploi et la productivité, la mesure et le diagnostic de la productivité, l'analyse économique et sociale de la productivité, l'organisation du travail et le partage des gains de productivité et l'impact des nouvelles technologies sur le travail ;

c) la fonction d'organisme-conseil pour les entreprises, y compris l'organisation de séminaires et de mini-cliniques sur la gestion et la publication d'une série d'autodiagnostics d'entreprises et autres guides de gestion ;

d) l'organisation de colloques sur des thèmes comme ceux de la technologie et du travail, du secteur public et des communications ;

e) la préparation et la diffusion de bilans annuels de la productivité au Québec ;

f) la mise sur pied d'un centre de documentation spécialisé sur la productivité, comprenant 5 000 volumes, 2 500 monographies, 1 200 articles, une banque de cas constituée avec la collaboration de l'École des hautes études commerciales et un terminal informatique donnant accès à plusieurs banques de données à travers le monde ;

---

14. Institut national de productivité, *Rapport annuel 1979-1980*, p. 12.
15. George K., « L'Institut national de productivité », document de travail non publié, 7 février 1985.
16. Institut national de productivité, *Rapport annuel 1979-1980*, p. 5.
17. Marcel Alain cité dans *La Presse*, « Le CPQ se réjouit de la relance de l'INP », 28 décembre 1984.

g) le maintien de contacts suivis avec les centres de productivité sectoriels, nationaux et internationaux.

Le conseil d'administration de l'INP est formé de dix membres. Trois sièges sont occupés par des membres du monde des affaires, trois par des représentants syndicaux (un chacun pour la FTQ, la CSN et la CSD) et trois par des tiers représentant le mouvement coopératif ou le monde de l'enseignement. Les membres sont nommés par le gouvernement après consultation des parties. Monsieur Raymond Bachand, vice-président à la Planification et au Développement à Métro-Richelieu Inc., occupe le poste de président du conseil d'administration.

Il n'est pas dans notre mandat d'évaluer la qualité et l'efficacité de l'INP en tant qu'organisme d'information et de recherche. Au niveau de la concertation et du rapprochement souhaité entre les agents économiques, il semble évident que l'INP n'a pas jusqu'à maintenant répondu aux attentes. En décembre 1984, le gouvernement a tenté une relance de l'INP en nommant un nouveau directeur-général et en portant le budget annuel à 1,6 $ million. Les parties s'entendent pour dire qu'il s'agit d'une « dernière chance » pour l'INP qui devra livrer la marchandise d'ici peu de temps.

Du côté patronal, même si on a vivement souhaité la création de l'INP, on s'est opposé dès le début à la volonté gouvernementale d'en faire un organisme d'étude et d'animation susceptible de provoquer des débats sur la productivité. On aurait préféré un organisme qui développe des mesures précises pour venir en aide à l'entreprise et pour augmenter sa productivité. Pour exprimer leur désaccord, les organisations patronales, notamment le CPQ, ont refusé de participer directement au conseil d'administration de l'Institut. Elles ont préféré envoyer des gens d'affaires qui siégeaient à titre personnel, ce qui causa certains problèmes. Ces individus intervenaient en faisant constamment référence à leurs secteurs ou entreprises et ne possédaient aucune vision globale des problèmes. Depuis 1982 cependant, le CPQ est revenu au conseil d'administration.

Il semble bien que, malgré certaines difficultés, le patronat a réussi depuis quelques années à exercer une prépondérance effective sur les orientations de l'INP. On privilégie maintenant davantage les actions directes au niveau de l'entreprise. Des centres de productivité sectoriels, notamment dans les secteurs du textile et du vêtement et dans ceux du meuble et du bois ouvré, ont été mis sur pied et sont fortement influencés par le patronat. Seulement deux ou trois représentants syndicaux siègent sur des conseils d'administration de plus de vingt membres. Les diverses publications et recherches de l'Institut répondent beaucoup plus aux préoccupations patronales qu'à celles des travailleurs. Les questions sociales, ainsi que celles de l'emploi et du partage des gains de productivité, par exemple, ne sont pas les priorités de l'INP. Dans ce contexte, il n'est pas surprenant que le CPQ se soit réjoui publiquement en décembre 1984 de la relance de l'Institut.

Du côté syndical, on semble se désintéresser dans une large mesure des travaux de l'INP. On y va comme observateur beaucoup plus que comme participant. D'une part, on veut éviter que certaines recherches aient des effets négatifs sur le monde du travail et, d'autre part, on croit que la présence au conseil d'administration permet d'acquérir des informations sur l'organisation du travail et la productivité qui ne seraient pas accessibles autrement.

Le conseil d'administration de l'INP se réunit six ou sept fois par année. Il semble que le taux de présence y soit élevé. Selon le directeur-général, le conseil d'administration fonctionne par consensus et les projets qui ne satisfont pas toutes les parties sont retirés ou modifiés. Les décisions prises au conseil d'administration ne constituent pas des engagements des parties, mais bien des décisions relatives aux orientations de l'organisme, à la répartition des ressources et l'organisation des activités.

À la lumière des documents publiés par l'INP et des témoignages recueillis, il semble que la concertation est ardue à l'INP et que les consensus importants y sont rares. À titre d'exemple, le conseil d'administration a mis quatre ans à s'entendre sur la définition même du concept de productivité. Dans certains cas, le climat de méfiance a laissé place à des refus systématiques de collaborer avec l'INP. L'industrie du vêtement, dont les programmes de modernisation devaient faire l'objet d'une étude et d'une évaluation, a limité l'accès à l'information de l'Institut auprès des entreprises. Dans d'autres secteurs, plusieurs gens d'affaires ont refusé systématiquement de fournir des informations sur la gestion de leurs entreprises. De façon générale, les parties ont systématiquement évacué les domaines susceptibles d'être conflictuels, notamment ceux de la bureautique et de la robotique, et risquant de causer des pertes d'emplois.

Dans son rapport annuel de 1981-1982, la direction de l'INP fait état d'« une attitude générale de prudence et même de réticence de la part de divers groupes d'agents économiques à s'engager dans des projets d'activités

précis qui leur sont proposés par l'INP »[18]. Elle en tire la conclusion suivante :

> Le caractère bipartite de l'I.N.P., le principe du dialogue, d'échange et de collaboration qui est à la base de sa mission et de ses actions heurtent les traditions de l'entreprise où domine encore l'individualisme et où les traditions d'ouverture et de dialogue sont encore peu apparentes[19].

Monsieur Marcel Alain est plus optimiste pour l'avenir et considère que « le fait d'avoir réussi à garder les partenaires à l'INP implique un minimum d'accord, une certaine volonté d'action »[20]. Il maintient que les partenaires réussissent à s'entendre sur les grandes orientations même s'il y a des terrains de conflits évidents, comme ceux de la réglementation, du salaire minimum et du réaménagement du temps de travail.

À l'heure actuelle, la direction de l'INP veut concentrer ses efforts sur l'information et tenter d'effectuer des études « objectives » sur certaines questions clés, par exemple la réduction ou le réaménagement du temps de travail. L'INP tente de vérifier les effets de différentes hypothèses sur l'emploi, la productivité et la position concurrentielle du Québec. L'Institut mise aussi beaucoup depuis quelques temps sur les forums de productivité qui rejoignent les parties au niveau régional. Un tel forum a eu lieu à Québec récemment et on en prévoit au moins deux autres l'année prochaine, soit en Estrie et au Saguenay. On a aussi l'intention d'inviter les groupes à se concerter autour de certaines technologies nouvelles et de certaines expériences de gestion dans les entreprises, l'objectif finalement étant d'aider les parties à agencer leurs informations et ainsi à contribuer à réduire les situations conflictuelles.

### 3.3 La Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST)

La Commission de la santé et de la sécurité du travail a été mise sur pied le 13 mars 1980 lors de la proclamation du Chapitre IX de la Loi sur la santé et la sécurité du travail. La Commission se substitue dès lors à la Commission des accidents du travail, dont elle assume les pouvoirs et les obligations. Le mandat de la CSST comporte trois missions principales : la gestion d'un programme de prévention en matière de santé et de sécurité, la gestion d'un programme d'indemnisation et de réadaptation des victimes du travail comprenant l'assistance médicale ainsi que la gestion des services de l'inspection. De façon générale, la Commission a pour fonctions d'élaborer, de proposer et de mettre en oeuvre des politiques relatives à la santé et à la sécurité des travailleurs de façon à assurer une meilleure qualité des milieux de travail.

La CSST est financée par les employeurs par le biais d'un prélèvement de 2 % sur la masse salariale. Ce taux peut varier selon les risques et le nombre d'accidents enregistré chez chaque employeur. Les sommes accumulées sont confiées à la Caisse de dépôt et placement du Québec. La CSST emploie environ 2 800 personnes et administre un budget annuel d'environ un milliard de dollars. Douze directions régionales assurent la présence de la Commission à travers le Québec et administrent l'essentiel des programmes de répartition, d'inspection et de prévention. Ces bureaux jouissent d'un pouvoir de décision dans l'exécution des politiques.

La gestion et la réalisation du régime québécois de santé et de sécurité du travail repose sur la participation paritaire des travailleurs et des employeurs. Cette parité, qui vise la concertation entre les parties et qui engage leur responsabilité, se manifeste à trois niveaux. Au niveau central, un conseil d'administration composé de quinze membres – le président-directeur général de la Commission et sept représentants chacun pour les associations patronales et syndicales – tous nommés par le gouvernement, détient tous les pouvoirs nécessaires à la réalisation du mandat de la Commission, y compris la réglementation, le budget, la détermination des priorités et l'affectation des ressources. Le PDG de la Commission joue un rôle de médiateur et d'administrateur. Dans la pratique, le gouvernement respecte les recommandations des associations patronales et syndicales pour la nomination des membres du conseil d'administration.

Outre les comités de santé et de sécurité dans les entreprises, qui seront analysés plus loin, la Commission doit favoriser la création d'associations sectorielles paritaires sur la base d'une entente conclue entre les associations patronales et syndicales d'un même secteur d'activité et à raison d'une association par secteur. La CSST doit non seulement subventionner ces associations, mais aussi offrir des services de formation, d'information, de recherche et de conseil aux travailleurs et aux employeurs. Ces associations paritaires servent de lieu de rencontre aux comités d'établissement tout en constituant un relais entre ces derniers et la Commission.

Il existe à l'heure actuelle sept associations sectorielles paritaires, notamment dans les secteurs de l'imprime-

---

18. Institut national de productivité, *Rapport annuel 1981-1982*, p. 4.
19. *Ibid.*, p. 5.
20. Entrevue avec Marcel Alain, directeur-général de l'INP, Montréal, 6 mai 1985.

rie, de la fabrication d'équipement de transport ainsi que dans celui du textile. Ces associations qui regroupent près d'un demi-million de travailleurs ont à leur actif des réalisations assez diverses, dépendant en partie de leur dynamisme. En effet :

> « si toutes se sont consacrées depuis leur création à des activités reliées à la connaissance de leur milieu, à l'élaboration de guides sur la règlementation propre à leur secteur et à l'information de leur clientèle, certaines se sont aussi engagées dans des programmes d'intervention plus spécifiques auprès d'établissements »[21].

Le Conseil québécois de la santé et de la sécurité pour l'industrie des textiles primaires, par exemple, a organisé des cours de formation adaptés aux besoins du secteur, notamment sur la connaissance de la loi et sur la mise sur pied et les fonctions d'un comité de santé et de sécurité. Il a aussi mis sur pied un répertoire des intensités de bruit des nouveaux équipements et machines textiles, un projet étendu sur plusieurs années et qui fait figure d'innovation. Les employeurs en tireront profit car ils disposeront d'un outil qui leur permettra de planifier l'achat de nouveaux équipements en connaissant au préalable leurs puissances acoustiques. De son côté, l'Association paritaire du secteur du transport et de l'entreposage a joué un rôle particulièrement dynamique dans la mise en place de comités de santé et de sécurité. L'Association a d'abord établi les premiers contacts avec les entreprises pour se faire connaître et pour les sensibiliser à la nécessité de la prévention. Ensuite, des rencontres paritaires ont eu lieu dans les entreprises afin de renseigner les parties sur les démarches à suivre pour constituer un comité et former leurs membres sur les règles de fonctionnement d'un tel comité (fréquence des réunions, convocations, ordre du jour, etc....) et sur la façon d'accomplir leurs tâches (rôles et fonctions du comité).

Selon la Corporation professionnelle des conseillers en relations industrielles du Québec, les associations sectorielles paritaires, par leur mode de mise en place et de fonctionnement, correspondent le plus aux grands concepts qui doivent être respectés pour initier une concertation. En effet, poursuit la Corporation, « l'intérêt, le but commun partagé par tous et la non-obligation de s'associer, sont, en général, la toile de fond qui devrait servir de préalable à la mise en place de ces structures »[22]. Il ne faudrait pas croire, cependant, que la mise sur pied et le bon fonctionnement d'une association sectorielle paritaire sont chose facile. Dans le secteur de la construction et dans celui du bois, par exemple, de nombreuses difficultés sont apparues. La création d'une association paritaire est un processus exigeant qui oblige les partenaires à transformer radicalement leurs rapports et attitudes lesquels engendrent généralement des conflits et de la méfiance. Kenneth George soulignait que plusieurs étapes dans le processus sont cruciales : la structuration de l'association – comment sera réparti le pouvoir entre les intervenants impliqués –, la mise sur pied d'une procédure de résolution des désaccords – intervention d'un tiers, double majorité ou unanimité –, la définition même d'un secteur – degré de représentativité des associations, possibilités de maraudage et de recrutement, conjoncture économique sectorielle, etc... –, la détermination des priorités et des programmes, le choix des cadres, etc...[23].

La mise sur pied de la CSST représente de la part du gouvernement une tentative de faire de la santé et la sécurité un droit fondamental pour les travailleurs, qui ne doit pas être lié uniquement aux résultats de la négociation collective. D'une part, les résultats de négociations en santé et sécurité sont souvent insuffisants et, d'autre part, les non-syndiqués ont besoin d'être protégés. En 1978, Robert Sauvé, président de l'actuelle CSST, avait exprimé ainsi la position gouvernementale :

> ..., la meilleure façon de développer et d'imposer les correctifs nécessaires aux situations dangereuses ne se trouve pas dans les négociations collectives. Ce type de rapport relève trop de conflits d'intérêt et a été trop marqué par l'esprit de litige pour rendre possible un dialogue qui doit être dès le début constructif. Le fait aussi que la convention collective ne dépasse pas le cadre d'une entreprise empêche souvent les parties d'innover et de voir grand. La sécurité entraîne des coûts et ces coûts peuvent être fort conséquents si les entreprises concurrentes n'ont pas le même souci pour la sécurité. Une obligation générale peut seule arriver à des résultats concrets[24].

À la CSST, et dans ses différentes instances, il n'a certes pas été facile de transformer un type de relation, caractérisé historiquement par la confrontation, par une rela-

---

21. Commission de la santé et de la sécurité du travail, *Rapport annuel 1983*, Montréal, CSST, 1984, p. 38.

22. Corporation professionnelle des conseillers en relations industrielles du Québec : *Mémoire* soumis à la Commission consultative sur le travail, Montréal, 13 décembre 1984, p. 19.

23. Voir K. George, « La création d'une association sectorielle : un processus exigeant », *Interaction*, Commission de la santé et de la sécurité du travail, Direction des communications, 1981.

24. R. Sauvé, « La réforme des lois du travail, atelier santé et sécurité », in *IX^e Colloque des relations industrielles*, 1978, La réforme des lois du travail, Montréal, École de relations industrielles, p. 95.

tion de concertation sur les problèmes de santé et de sécurité. Même si, comme nous le verrons ci-dessous, les partenaires demeurent très critiques à l'égard de la CSST, l'expérience doit être considérée comme un succès au moins partiel au niveau de la concertation. Encore, selon la Corporation professionnelle des conseillers en relations industrielles du Québec :

> ... les décisions au niveau de la CSST et des associations sectorielles démontrent que les structures patronales et syndicales peuvent en arriver à s'entendre sur un certain nombre de sujets.... Sur le plan local, plusieurs expériences réalisées par les comités paritaires d'établissement démontrent clairement la possibilité de vivre une certaine forme de concertation au sein des entreprises en regard de sujets donnés[25].

Depuis la création de la CSST en 1980, son président n'a utilisé son droit de trancher en dernier ressort qu'en 23 occasions sur 721 résolutions adoptées[26]. Les décisions du président ont favorisé tantôt les syndicats tantôt le patronat. Quand il a fallu déterminer les mandats des comités de santé et de sécurité, le point de vue syndical a été retenu. Par ailleurs, le président a appuyé la position patronale d'appliquer la loi de façon sectorielle (ou verticale) plutôt qu'horizontale, comme l'auraient préféré les syndicats. Selon différents témoignages, le conseil d'administration exerce effectivement des pouvoirs larges sur les grandes politiques, les budgets et la réglementation et suscite beaucoup de participation. Il ne fait aucun doute que la CSST est plus qu'un organisme administratif ou consultatif, que plusieurs intervenants en sont satisfaits et que des consensus ont été atteints sur de nombreuses questions.

Ceci dit, l'importance du mandat et des pouvoirs que détient la CSST en font une cible de choix pour les parties. Tant les chefs syndicaux que patronaux se plaignent de la lourdeur de la machine administrative et du processus décisionnel, de la forte influence du président et des permanents et de la difficulté d'analyser adéquatement les nombreux dossiers qui leur sont soumis.

Du côté patronal, on s'est toujours opposé au principe même de l'intervention de l'État dans la santé et la sécurité. On croit que les employeurs devraient être responsables de la santé et la sécurité, que l'adhésion à différents programmes gouvernementaux devrait être volontaire et que la loi ne devrait pas obliger les employeurs à faire participer leurs employés. Récemment, devant une commission parlementaire, la Chambre de Commerce demandait rien de moins que le démantèlement de la CSST[27]. L'AMC (Québec), de son côté, croit que la concertation serait plus productive si elle était volontaire. Elle cite en exemple les associations sectorielles paritaires qui fonctionnent bien parce qu'elles n'ont pas été imposées par le législateur. Dans un tel cadre, « les parties prennent conscience du fait que s'il n'y a pas de consensus, le statu quo comporte des dangers tels qu'il faut en venir à une entente »[28]. Le CPQ, finalement, se plaint surtout du manque de pouvoir du conseil d'administration et du fait que le président a favorisé plus souvent qu'autrement le point de vue syndical dans les grandes orientations de la CSST. Selon Ghislain Dufour du CPQ :

> Un véritable conseil d'administration nomme son directeur général, ses principaux officiers exécutifs. Il approuve l'organigramme et il est souverain dans la totalité de ses décisions. Le Conseil d'administration de la C.S.S.T. ne nomme pas le PDG ni ses Vice-présidents, sans tenir compte du conseil d'administration, le Ministre responsable et le gouvernement peuvent faire ce qu'ils veulent. De plus, le conseil ne contrôle rien de l'administration interne, elle est contrôlée par le Comité de direction dont les membres sont nommés par le gouvernement[29].

Le CPQ prétend que sa participation à la CSST est purement défensive et que plusieurs consensus sont atteints pour éviter le pire et ce, sous la pression du président. Récemment, le Conseil du patronat a d'ailleurs contesté certains pouvoirs et décisions de la CSST devant les tribunaux, dont le règlement concernant les comités de santé et de sécurité et celui concernant le Bureau de révision-inspection.

Du côté syndical, on considère évidemment que les problèmes de santé et de sécurité du travail ne peuvent être laissés à la bonne volonté des patrons et qu'ils doivent être réglementés, tout en laissant une large part du contrôle effectif sur la santé et la sécurité aux travailleurs eux-mêmes. Dès le départ, la CSN a affiché son scepticisme face à la nouvelle loi. Pour elle, le militantisme syndical et les conventions collectives signées offrent les

---

25. Corporation professionnelle des conseillers en relations industrielles du Québec, *op. cit.*, p. 20.
26. *La Presse*, « CSST : Sauvé répond aux critiques de la Chambre de commerce du Québec », 7 mai 1985.
27. Presse Canadienne, « La Chambre de commerce du Québec propose d'abolir la CSST », *La Presse*, 3 mai 1985.
28. Entrevue avec S. Paquin, directeur des relations du travail à l'Association des manufacturiers canadiens (section Québec), 13 mai 1985.
29. P. Martel, « C.S.S.T. – Patrons et syndicats font bon ménage », *Le Soleil*, 15 décembre 1983.

meilleures garanties à la santé et la sécurité. En 1981, lors de la remise en question de la participation de la CSN à la CSST, un « dossier noir » dénonçait la trop grande influence du président de la CSST, les tendances pro-patronales de l'organisme et « l'immense machine bureaucratique » qu'il est impossible de suivre[30]. Aujourd'hui, la CSN semble évaluer plus positivement l'action de la CSST, reconnaissant que les syndicats y exercent un véritable pouvoir. La FTQ pour sa part a toujours considéré que la loi 17 représentait un pas en avant pour les travailleurs. Fait à noter, cette centrale détient quatre sièges au conseil d'administration de la CSST en comparaison de deux pour la CSN et un pour la CSD. La représentation provient des niveaux supérieurs des différentes instances syndicales.

Notons pour terminer que le conseil d'administration paritaire de la CSST dirige aussi les activités de l'Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec (IRSST). Les orientations prioritaires de l'IRSST sont d'initier des recherches qui répondent aux besoins exprimés par le monde du travail, d'appuyer les efforts de rattrapage visant à développer la recherche sur les accidents du travail et de produire des résultats concrets et utiles aux milieux de travail en termes d'élimination des risques. Un Conseil scientifique tripartite, composé de membres issus des milieux scientifiques, patronal et syndical, agit à titre d'instance consultative auprès de la direction générale et, par l'intermédiaire de celle-ci, auprès du conseil d'administration. Son mandat est d'évaluer la pertinence et le caractère prioritaire des programmes ou projets de recherche et de consulter des comités d'experts pour évaluer la qualité scientifique des programmes et des recherches proposés.

La CSN, qui est en général plutôt tiède face aux expériences de concertation, cite l'IRSST comme un exemple d'un lieu où elle a réussi à influencer les décisions :

> À l'IRSST, les représentants de la CSN se sont efforcés par leurs interventions d'influencer les conceptions de la recherche que véhiculent les scientifiques et, à leur suite, beaucoup de « profanes ». En ce qui concerne les besoins des travailleurs, la nécessité que les recherches leur soient utiles, le droit, surtout, à l'information complète concernant les résultats, le droit aussi de participer et de s'impliquer quand une recherche les concerne. Nos représentants ont débattu à plusieurs reprises de ces questions et ont réussi à contribuer à une évolution lente mais perceptible des mentalités et des attitudes dans ce domaine...
>
> Nous avons pu obtenir, entre autres, que soient subventionnés des projets de l'Institut de recherche appliquée sur le travail (IRAT) (vision au travail) et de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) (sur l'effet des solvants) dont nous partageons plus particulièrement l'orientation et les méthodes[31].

### 3.4 Le Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre (CCTMO)

Le Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre a été institué en 1968 pour remplacer le Conseil supérieur du travail. La loi constitutive définit le mandat et la finalité du CCTMO. Il s'agit essentiellement d'un organisme permanent d'étude et de consultation qui :

1) doit, lorsque requis, donner son avis au ministre du Travail et au ministre de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu sur toute question qui relève de sa compétence (article 2) ;

2) peut, de son initiative, entreprendre ou faire effectuer des recherches qu'il juge utiles ou nécessaires pour la poursuite de ses fins (article 2) ;

3) peut solliciter des opinions et suggestions du public sur toute question dont il entreprend ou poursuit l'étude (article 3) ;

4) peut soumettre au ministre du Travail et au ministre de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu des recommandations sur toute question étudiée (article 3).

Un volet important du mandat du CCTMO consiste donc à donner des avis aux ministres du Travail et de la Main-d'oeuvre sur toute question que ceux-ci lui soumettent relativement aux sujets qui relèvent de leur compétence.

Par ailleurs, au cours des ans, le CCTMO a reçu d'autres mandats en vertu de diverses lois, notamment celui de dresser annuellement une liste d'arbitres pour les fins du Code du travail et de la Loi sur les relations du travail dans l'industrie de la construction, de donner son

---

30. Confédération des syndicats nationaux, *La participation de notre centrale à la CSST*, Comité d'action sécurité-santé, CSN, mai 1981, p. 100.

31. Confédération des syndicats nationaux, *Document de travail sur la politique de présence de la centrale*, CSN, 28 avril 1984, p. 5.

avis sur les normes de travail et sur les nominations au Tribunal du travail.

Le CCTMO est sous la responsabilité du ministre du Travail. Son budget pour l'année 1984 était de 368 000 $ dollars. Une trentaine de comités spéciaux ont été créés par le CCTMO depuis 1968. Ces comités se constituent généralement sur une base « ad hoc » et sont formés de membres du CCTMO. Ils se penchent sur des sujets aussi divers que l'accès en forêt, le fonds minier (1969-1973), l'industrie de la chaussure (1969-1973), la sécurité des travailleurs (1969-1979), les relations du travail dans l'industrie de la construction (1971-1972), l'arbitrage des griefs, le Régime des rentes, la Loi sur les normes du travail et les modifications au Code du travail.

Le CCTMO est composé de son président, des sous-ministres du Travail, de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu, qui en sont membres d'office, de cinq personnes représentant les associations d'employeurs et de cinq personnes représentant les associations de salariés. Les membres du Conseil sont nommés par le cabinet sur recommandation du ministre du Travail. Tant du côté patronal que syndical, on délègue au Conseil des représentants de hauts niveaux et on maintient une grande stabilité dans la composition des délégations.

Dans la pratique, deux sièges syndicaux sont alloués à la FTQ, deux à la CSN et un à la CEQ. Louis Laberge de la FTQ est présent au CCTMO depuis 1968. La CSN y a également délégué ses différents présidents depuis le début. Après s'être absentée pendant plus de dix ans (1973-1983), la CEQ est maintenant elle aussi représentée par son président. La représentation patronale, pour sa part, est assurée par le CPQ. Les demandes faites par d'autres associations patronales pour être représentées n'ont pas été acceptées par le ministre. En plus de Ghislain Dufour, vice-président exécutif du CPQ, on y trouve un membre du Conseil d'administration de l'association patronale, un avocat, un représentant de la grande entreprise et un représentant de la petite entreprise[32].

Plusieurs facteurs semblent favoriser le développement de la concertation entre les parties au CCTMO. D'une part, malgré ses obligations consultatives, le Conseil a un mandat large qui lui donne un pouvoir d'initiative. Selon la direction du CCTMO :

> ... il constitue un carrefour où peuvent se rencontrer régulièrement les grands partenaires sociaux et l'État pour discuter de toute question relative aux rapports collectifs et individuels de travail, aux normes du travail, à la main-d'oeuvre, à la santé et à la sécurité du travail ainsi qu'à la sécurité du revenu[33].

D'autre part, le haut niveau et la stabilité de la représentation patronale et syndicale, ainsi que le caractère informel et peu contraignant du processus de prise de décision semblent des facteurs favorables. Il ne se prend jamais de vote au CCTMO. Les membres cherchent autant que possible à atteindre des consensus et, lorsque ce n'est pas possible, des avis distincts sont acheminés au ministre. Même si elles ont formulé des avis, les parties conservent le droit de promouvoir leurs positions sur la place publique. Les avis sont rarement des engagements pris par les parties pour leur propre gouverne[34].

Depuis 1969, on peut considérer que le CCTMO a été relativement « productif », donnant son avis ou formulant des recommandations sur environ 300 sujets différents, dont environ la moitié touche le domaine des rapports collectifs du travail. Parmi les sujets qui ont fait l'objet d'avis, on note l'accréditation multipatronale, l'usage des injonctions, le financement des syndicats accrédités, les relations du travail dans les services publics, l'avant-projet de loi anti-briseurs de grève et les modifications au Code du travail.

De façon générale, si on examine l'histoire du CCTMO depuis 1968, on peut affirmer que, malgré les hauts et les bas de la conjoncture, l'organisme a joué un rôle positif dans la concertation entre les parties syndicale et patronale au Québec. D'ailleurs, même si elles s'entendent pour dire que le CCTMO n'a pas nécessairement eu un impact majeur sur la législation, les parties sont d'accord pour souligner l'utilité des contacts, des débats et des informations découlant de leur participation.

À tout le moins, le CCTMO a permis aux parties d'obtenir un certain éclairage sur les intentions législatives du gouvernement, et, dans certains cas, de modifier ou de bloquer des projets de loi. Selon la CSN, « la plupart des projets de loi touchant les relations du travail sont déposés au CCTMO et notre présence permet parfois de les bloquer au CCTMO même, parfois de les modifier dans le sens des orientations de la CSN »[35]. Pour le

---

32. Voir K. George, *Le Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre*, document de travail, non publié, 28 janvier 1985.

33. Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre, *Rapport annuel 1983-1984*, Québec, Direction générale des publications gouvernementales.

34. K. George, *op. cit.*, p. 3.

35. Confédération des syndicats nationaux, *op. cit.*, p. 6.

CPQ, « il s'est développé au CCTMO une collaboration réelle ; il y a eu des dossiers qui ont avancé et nous avons atteint des consensus sur certaines questions touchant les relations du travail »[36]. On mentionne, entre autres dossiers, la révision des procédures d'arbitrage et de griefs comme étant le fruit de la concertation entre les représentants syndicaux et patronaux au CCTMO. Les parties s'entendent aussi pour affirmer que le CCTMO a permis de les rapprocher en créant un meilleur climat et en permettant des échanges directs et informeis sur les principaux problèmes.

En fait, l'efficacité et l'influence du CCTMO sont largement à la remorque du ministre du Travail en place. D'une part, il faut que le ministre soit prêt à consulter le Conseil sur les questions importantes et à lui donner le temps de réagir. D'autre part, le gouvernement doit accepter de donner suite à un certain nombre de consensus élaborés par les parties. Entre 1976 et 1983, il semble que le Conseil a été consulté souvent, à tel point que les parties ont eu peu de temps pour se concerter et prendre des initiatives. Il semble d'ailleurs assez évident que le manque de ressources humaines et financières au CCTMO mine dans une large mesure son pouvoir d'initiative. En effet, le Conseil est obligé d'agir comme « un gros secrétariat »[37] et ne peut s'appuyer sur un solide budget de recherche, ce qui serait essentiel à la réalisation de son mandat. Depuis quelques années, il semble aussi que le gouvernement a repoussé plusieurs recommandations soumises par le Conseil. Le CCTMO déplore, par exemple, le fait que le ministre a souvent rejeté ses recommandations pour combler des postes d'arbitre ou de juge au Tribunal du travail. De même, le gouvernement n'a pas donné suite au programme de réinsertion sociale pour les jeunes bénéficiaires de l'aide sociale qu'avait proposé le Conseil.

Depuis 1983, l'influence du CCTMO semble être à la baisse et son avenir demeure incertain. Le ministre du Travail consulte moins le Conseil, en partie parce qu'il a été dépouillé du volet main-d'oeuvre, lequel est devenu la responsabilité d'un autre ministère. La création d'une Commission consultative sur le travail pour réviser le Code du travail ainsi que la mise sur pied d'une Table Nationale de l'Emploi pour conseiller le ministère de l'Emploi et de la Concertation ont réduit considérablement la marge de manoeuvre et l'influence potentielle du CCTMO et ce, à cause des mandats respectifs de chacun.

36. Entrevue avec D. Beauregard, directeur de recherche, Conseil du patronat du Québec, Montréal, 9 mai 1985.

37. Entrevue avec R. Dufour, secrétaire-général, Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre, Montréal, 7 mai 1985.

### 3.5 Les sommets économiques

Le gouvernement québécois a organisé entre mai 1977 et mai 1985 pas moins de 37 conférences socio-économiques, y compris trois « grands sommets » qui ont abordé l'ensemble des problèmes socio-économiques du Québec. On a tenu en plus une vingtaine de sommets sectoriels, notamment dans le secteur des textiles, de l'agro-alimentaire, des pêcheries et des industries culturelles ainsi qu'une série de conférences régionales, notamment à Québec, à Montréal et dans l'Estrie, dans le but d'amener les groupes locaux à trouver des solutions adaptées à leurs problèmes. Les sommets économiques représentent sans aucun doute les expériences de consultation/concertation les plus visibles et les plus spectaculaires.

L'objectif à long terme du gouvernement était d'élaborer un « nouveau contrat social », basé sur la concertation entre les groupes socio-économiques. À plus court terme, les conférences visaient à rapprocher les syndicats et le patronat et à améliorer le climat social. Le gouvernement voulait à la fois désamorcer l'agressivité que manifestait le mouvement syndical depuis près d'une décennie et convainre le patronat, dans une conjoncture post-électorale incertaine, de ses intentions de respecter les règles du jeu au niveau économique. Il s'agissait donc de créer, dans un premier temps, une habitude de dialogue et de coopération entre les acteurs, de faire accepter la légitimité de chaque partie par l'autre et de mieux « éduquer » et informer le patronat et les syndicats sur les contraintes économiques, les droits et les responsabilités de chacun. Il ne faut pas oublier qu'en 1975 et en 1976 les relations du travail, aussi bien dans le secteur privé que public, étaient particulièrement tendues, le Québec détenant avec l'Italie le record des journées perdues à cause des grèves.

Le premier grand sommet économique, tenu à Pointe-au-Pic en mai 1977, visait à faire le point sur la réalité socio-économique du Québec, notamment dans le domaine des relations du travail. Ce sommet a pavé la voie à la Loi 45, à la Loi sur la santé et la sécurité et à la désindexation du salaire minimum. Il a aussi débouché sur la création de l'Institut national de productivité et du Bureau de recherche sur la rémunération dans le secteur public. Le deuxième grand sommet, tenu à Montebello en mars 1979, dressa le bilan des mini-sommets sectoriels et posa les jalons de l'énoncé de la politique économique du gouvernement, *Bâtir le Québec*. On en arriva à des consensus sur cerains points, notamment : la nécessité d'augmenter le contenu québécois des produits, la mise sur pied de consortiums d'exportation appuyés par le gouvernement, la réaction

de programmes pour encourager le développement de l'entrepreneurship dans la PME et la nécessité d'investir davantage dans la formation professionnelle.

Les sommets régionaux ont favorisé le développement d'une « conscience régionale » et ont amené de nombreux groupes à se mobiliser sur des questions précises. Selon le président du sommet économique de l'Estrie, qui a eu lieu en janvier 1985 :

> ... ce que nous avons senti, c'est un vent de concertation, c'est la renaissance d'une région qui apprend enfin à se battre collectivement. Les millions suivront.... Nous avons identifié nos priorités. Nous avons en main un plan de développement pour notre région et c'est avec acharnement que nous allons le défendre. Le Sommet est, pour nous, à la fois l'aboutissement d'un effort gigantesque et la rampe de lancement qui projettera résolument l'Estrie vers l'avenir...[38].

Le sommet de l'Estrie a été l'occasion pour le gouvernement du Québec d'annoncer des investissements de 45 $ millions dans le développement touristique de la région de façon à générer plus de 200 $ millions d'investissements privés et à créer plus de 7 000 emplois. Le sommet de Québec, tenu en septembre 1983, a vu les décideurs régionaux convenir de plusieurs consensus ou engagements ayant trait notamment à la création d'un Conseil régional de l'agro-alimentaire et d'un Institut de recherche d'optique et de laser. Il fut décidé aussi d'établir un Centre en robotique au Cégep Lévis-Lauzon et de mettre sur pied un consortium de recherche sur la bio-masse. On a de plus arrêté un certain nombre de consensus sur l'expansion des industries agro-alimentaires, manufacturières et touristiques.

Les sommets sectoriels semblent aussi avoir donné lieu à plusieurs accords et mesures concrètes. Parmi les législations adoptées, notons celles qui se rapportent aux domaines suivants : la formation d'un comité consultatif multipartite sur les pêcheries, la création d'une nouvelle société d'État pour le développement des industries culturelles, la création d'une agence d'exportation pour les produits de l'industrie agro-alimentaire, le programme Corvée-Habitation qui devait fournir une assistance hypothécaire aux acheteurs de maison dans le but de créer 50 000 emplois dans le secteur de la construction, le programme Opération Solidarité Économique (OSE) qui instituait une série de mesures économiques impliquant la participation des différents secteurs économiques au niveau régional.

Malgré les « réalisations » qu'on attribue aux sommets économiques et même si, dans l'ensemble, le bilan demeure positif, il ne faut pas en conclure trop rapidement qu'il s'agit d'une formule d'avenir pour la concertation au Québec. En fait, et les parties sont unanimes sur ce point, il serait maintenant temps de passer à autre chose. La formule est usée.

Les parties patronales et syndicales maintiennent que les sommets ne sont pas de véritables lieux de concertation. Dans la plupart des cas, le gouvernement utilise les sommets pour annoncer des décisions déjà prises et pour sonder les parties. Selon plusieurs analystes, la plupart des projets qu'on dit voir découler des sommets ont, en fait, germé ailleurs et auraient vu le jour de toute façon.

Quant à la tentative de rapprocher le patronat et les syndicats et au désir de faire avancer le processus de concertation, les sommets constituent un succès mitigé. Ni le patronat ni les syndicats n'ont accepté de mettre « l'intérêt national » avant leurs intérêts particuliers. Il est probable, cependant, que les sommets ont favorisé l'échange d'informations entre les parties et l'instauration d'un climat plus propice au dialogue et à la compréhension mutuelle des problèmes. Selon Léon Dion :

> Dans une société aussi profondément divisée que la nôtre, ils (les sommets) peuvent être un lieu privilégié pour la poursuite du dialogue entre les diverses catégories sociales et peut-être même pour l'amorce d'une société concertée : les ambiguïtés clarifiées, les oppositions et les convergences articulées, la volonté de parvenir à des accords même limités par des démarches rationnelles et souvent pragmatiques affirmée, les conditions essentielles paraissent être fournies pour de véritables dialogues entre partenaires et pour la recherche d'un consensus sur les moyens et même les fins[39].

De façon générale, il semble évident que le mode de fonctionnement des sommets constitue un obstacle dans les tentatives de générer des consensus. Notons tout d'abord le rôle central du gouvernement à tous les niveaux du processus : l'organisation, la sélection des participants, la détermination de l'agenda et des thèmes de discussion, la préparation des documents de base. C'est aussi le gouvernement qui choisit le moment propice pour convoquer un sommet sur un sujet donné. Les syndicats, en particulier la CSN, se sont d'ailleurs souvent déclarés insatisfaits de l'agenda parce que celui-ci,

---

38. P. Vennat, « Sommet socio-économique de l'Estrie, Un défi : forger une conscience régionale », *La Presse*, 2 février 1985.

39. L. Dion, « Les sommets socio-économiques : vers un corporatisme libéral », *Gestion*, vol. 6, no. 4, novembre 1981, p. 11.

selon eux, n'abordait pas les problèmes prioritaires pour les travailleurs.

Le caractère public et formel des sommets présente sans doute un autre obstacle à une véritable concertation. Une fois que chaque participant a présenté son analyse des problèmes et mis de l'avant ses solutions, il devient très difficile de modifier son point de vue initial ou d'entreprendre de véritables négociations devant les caméras de télévision et ce, malgré les efforts de médiation des représentants du gouvernement. D'autant plus que le nombre de participants, soit environ une centaine pour les grands sommets, sans compter les consultants et les observateurs, paralyse en bonne partie le processus.

### 3.6 Les comités paritaires

Les comités paritaires trouvent leur origine dans la Loi des décrets de convention collective adoptée en 1934. À la faveur d'une conjoncture économique particulièrement difficile, cette loi cherchait à protéger à la fois les employeurs participants, en leur offrant des garanties contre une compétition salariale déloyale de la part de leurs concurrents, et les travailleurs en retirant leurs salaires de la concurrence entre les entreprises. La loi semble contraignante du fait que, suite au décret d'extension, certaines conditions de travail deviennent obligatoires dans un secteur d'activité spécifique et dans une région donnée. La responsabilité des parties patronales et syndicales dans l'application de la loi et de son décret s'exerce par l'entremise des Comités paritaires.

La Loi des relations ouvrières adoptée en 1944 aura comme effet de marginaliser le paritarisme en reconnaissant le droit d'association pour les travailleurs de même que l'obligation de négocier pour un employeur dont les employés ont décidé de s'organiser. « Dans les industries plus importantes, les conventions collectives se multiplièrent, rendant inutile le décret comme instrument pour niveler la concurrence ou pour obtenir des conditions de travail raisonnables »[40]. À l'heure actuelle, une quarantaine de décrets sont en vigueur touchant 18007 employeurs et 141359 salariés qui participent à des comités paritaires et ce, dans cinq secteurs principaux : automobile, coiffure, industries diverses, services et vêtement[41].

La concertation réelle entre les parties qui se retrouvent à la table des comités paritaires est difficile à évaluer. D'une part, il semble qu'au moins une partie de ceux qui sont assujettis au régime y trouve une certaine satisfaction. L'intervention des travailleurs du verre (local 1135) auprès de la Commission consultative sur le travail est éloquente à ce niveau. Exprimant leur satisfaction à l'égard du comité paritaire du verre plat et de la Loi sur les décrets de convention collective, ces derniers ont vivement contesté l'intention du ministre du Travail de les assujettir à la Loi sur les relations du travail dans l'industrie de la construction. L'Association des fabricants de meubles du Québec, pour sa part, a demandé le maintien du régime des décrets actuel, tout en soulignant que « la formule paritaire est un outil par excellence en vue de substituer éventuellement à l'affrontement actuel un climat de concertation ... et que les comités constituent un véritable instrument de participation de tous les intéressés »[42].

D'autre part, les syndicats et les associations patronales, dans la grande majorité des cas, s'opposent à la formule. On s'entend pour affirmer que l'État exerce sur les comités paritaires des pouvoirs de contrôle importants : pouvoir de réglementation concernant les règlements qu'un comité peut adopter (article 20), pouvoir d'abrogation des règlements d'un tel comité (article 21) et pouvoir de tutelle (article 26). On signale qu'à plusieurs reprises les conditions convenues entre les parties ont été modifiées par le ministre du travail. Du côté syndical, on considère aussi que la Loi sur les décrets de convention collective constitue un frein à la syndicalisation et que seul un syndicat démocratiquement choisi peut assurer une protection efficace pour les travailleurs.

Du côté patronal, surtout au niveau de la petite entreprise, on prétend que l'entente entre les parties patronale et syndicale sur la détermination des conditions de travail ne reflète souvent pas les points de vue de plusieurs entreprises du secteur. Selon la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) :

> Chaque secteur regroupe des entreprises qui, entre elles, peuvent différer considérablement sur plusieurs aspects... Demander à une association d'employeurs de représenter fidèlement l'ensemble de ces entreprises constitue une tâche impossible... Dans les faits, l'association d'employeurs sera plutôt le porte-parole et le défenseur d'un sous-groupe d'entreprises, ... qui sera généralement constitué des plus grosses entreprises du secteur[43].

---

40. G.P. Latulippe et K. O'Farrell, « Le comité paritaire : anachronisme ou formule d'avenir ? », *Relations Industrielles*, vol.37, no. 3, 1982, p. 638.
41. Ministère du Travail, *Rapport annuel 1984-1985*.
42. Association des fabricants de meubles du Québec, *Mémoire* soumis à la Commission consultative sur le travail, novembre 1984, p. 42.
43. Fédération canadienne de l'entreprise indépendants, *Mémoire* soumis à la Commission consultative sur le travail, Montréal, 11 décembre 1984, p. 16.

Les conséquences économiques de cette domination des grosses entreprises sont néfastes pour les nouvelles et les petites entreprises qui ne profitent pas des économies d'échelle de leurs concurrentes de plus grande taille et qui ne bénéficient pas de positions bien établies sur le marché. D'après la FCEI, « elles devront supporter des marges de profit plus faibles et faire aussi le sacrifice de leurs projets de développement ou, tout simplement, se résigner à fermer leurs portes »[44].

### 3.7 Corvée-Habitation

S'il existe une expérience qui semble faire l'unanimité chez les parties comme modèle de concertation, c'est bien le programme Corvée-Habitation. C'est en marge du Sommet économique de Québec en avril 1982 que l'idée d'une relance concertée de la construction est lancée par la FTQ et appuyée par le Mouvement Desjardins. On sait qu'à l'époque l'industrie de la construction était durement touchée par la récession. Le nombre de mises en chantier chûtait dramatiquement et le chômage chez les travailleurs de la construction augmentait de façon alarmante.

Dès juin 1982, l'Assemblée nationale adopte la Loi 82 qui crée la Corporation Corvée-Habitation pour mettre sur pied et administrer un programme de promotion de la construction par le moyen de subventions directes et indirectes à l'acheteur. Ce programme est géré par un conseil d'administration de 19 membres qui est composé de représentants d'organismes qui contribuent à la relance de la construction domiciliaire, soit quatre représentants du milieu syndical, quatre représentants du milieu des entrepreneurs en construction, quatre représentants du gouvernement du Québec, trois représentants des institutions financières, deux représentants du milieu municipal, un représentant des professionnels (l'Ordre des architectes du Québec) et un représentant des consommateurs. Les principaux acteurs contribuent financièrement au projet. Les travailleurs et les employeurs versent chacun 12½ cents de l'heure travaillée aussi bien dans les secteurs industriel que commercial. Il s'agit globalement d'une contribution de 20 % aux bénéfices qui seront offerts par le programme pour chaque partie. L'autre 60 % des coûts des subventions est défrayé par le gouvernement du Québec qui assume, en plus, tous les frais de gestion du programme. Les institutions financières participent en offrant un rabais sur les taux d'intérêt hypothécaire en vigueur et, finalement, les consommateurs contribuent en achetant les maisons construites[45]. Certaines municipalités ont aussi participé au programme, soit en offrant une réduction de taxe sur les mutations immobilières ou en versant une subvention directe pour l'achat d'un logement neuf.

Au niveau économique, il ne fait aucun doute que le programme Corvée-Habitation représente un succès sans précédent. Le rapport annuel de 1984 fait état de l'injection de 1,8 $ milliard dans l'économie du Québec, de la construction de 77 500 nouveaux logements dont 35 000 sont imputables à Corvée-Habitation, de la création de 35 000 emplois et d'une performance, en termes d'unités de construction, de 31 % supérieure – entre août 1982 et juillet 1983 – à celle de la période précédente, comparativement à 8 % seulement pour l'Ontario et à 3 % pour l'ensemble du Canada.

Selon des enquêtes gouvernementales, le programme Corvée-Habitation a été le facteur déterminant dans l'achat d'une maison neuve pour 50 % des clients. Il faut ajouter qu'une mise en chantier correspond à la création directe d'un emploi permanent et à la création indirecte de deux emplois permanents à temps plein. Bref, le programme a profité à tout le monde. L'État a profité d'une réduction de ses frais sociaux et d'une augmentation des entrées fiscales ; les entrepreneurs ont augmenté leurs profits grâce à un regain d'activités et des milliers de travailleurs de la construction ont pu éviter le chômage. Il faut noter aussi que quatre acheteurs sur cinq étaient locataires avant de profiter du programme ; ainsi, le programme Corvée-Habitation a donc sûrement contribué à l'amélioration du rapport locataire-propriétaire au Québec.

Selon Claude Legault, président de Corvée-Habitation :

> Nous avons fait la preuve – indéniable, indiscutable, et vérifiable – que la concertation est efficace. Les intervenants venus de tous les milieux – travailleurs, entrepreneurs, gens du gouvernement du Québec, des institutions financières, des municipalités, des corporations professionnelles, – tous ont mis l'épaule à la roue et ont démontré qu'ensemble, nous sommes capables d'agir sur une situation économique défavorable et la redresser[46].

---

44. *Ibid.*, p. 17.

45. Voir K. George, « L'expérience de Corvée-Habitation », *La Presse*, 15 avril 1985.

46. Corvée-Habitation, *Rapport annuel 1984*, Québec, Direction générale des publications gouvernementales, 1984, p. 10.

Kenneth George, dans un article paru dans *LaPresse* du 15 avril 1985, tout en notant les retombées économiques du programme, met en doute le « caractère démocratique » de l'expérience. Il souligne particulièrement que la mise sur pied du programme a été le fait d'une élite syndicale et patronale qui s'est contentée d'informer ses membres. Il trouve regrettable qu'un débat n'ait pas été tenu parmi les travailleurs et les employeurs à ce sujet et que ces derniers n'ont pas eu à s'exprimer sur une résolution formelle à ce sujet.

Cette critique est sans doute partiellement fondée. Il faut cependant noter que l'urgence de la situation commandait une action rapide de la part des parties. De plus, il ne faut pas oublier que les exécutifs syndicaux et patronaux sont redevables devant leurs membres. Périodiquement, la majorité d'entre eux doivent faire face à des élections et des renouvellements de mandats. Tout comme les gouvernements, ils ne peuvent se permettre d'aller à l'encontre des intérêts de leurs commettants à moyen et à long termes.

### 3.8 La participation des travailleurs dans l'entreprise

L'énoncé de politique économique du gouvernement du Québec, *Bâtir le Québec*, publié en septembre 1979, souligne le caractère marginal de la participation des travailleurs à la vie de l'entreprise au Québec et le manque d'enthousiasme tant patronal que syndical :

> La participation des travailleurs québécois à la vie de l'entreprise, que ce soit sous la forme de cogestion ou de participation aux profits et à l'équité des entreprises, est assez peu répandue. Les patrons et les employés se sont montrés jusqu'à présent peu intéressés à ces formules. De façon générale, les syndicats jugent ... que les conseils ouvriers et les comités d'entreprises sont des structures tampons entre les syndicats et les employeurs, que ces organismes sont peu représentatifs et que, d'autre part, la participation minoritaire des travailleurs au conseil d'administration ne procure pas de pouvoir réel. Ces formules de participation n'ont jamais non plus suscité beaucoup d'intérêt réel chez les patrons qui désirent être les seuls maîtres d'oeuvre de toutes les fonctions de leur entreprise. La négociation collective est donc restée le mécanisme privilégié de participation des travailleurs...[47].

L'essentiel de ce diagnostic demeure encore vrai aujourd'hui. Il existe cependant depuis quelques années une plus grande ouverture des parties à cet égard. Étant donné l'interdépendance des expériences de participation/concertation au niveau de l'entreprise et aux niveaux sectoriel et national, nous croyons utile d'examiner brièvement les formes de participation qui se sont développées dans les entreprises québécoises et ce, même si la participation est beaucoup moins répandue qu'en Europe ou aux États-Unis.

Nous devons souligner au départ qu'il existe plusieurs types, niveaux et degrés de participation des travailleurs à la vie de l'entreprise. À un premier niveau, on retrouve l'information qu'on fournit aux employés et les tentatives de consultation. À un deuxième niveau, on peut inclure les « projets de qualité de vie au travail » qui consistent essentiellement à regrouper travailleurs, propriétaires et gestionnaires de façon à développer un projet ou résoudre une difficulté en accordant plus de place aux caractéristiques et aux exigences de la technologie, aux problématiques des nouveaux marchés et aux désirs des membres qui oeuvrent dans ces organisations[48]. Il y a aussi des expériences de participation appelées « gestion participative » ; surtout le fait de grandes entreprises, ces expériences sont en général initiées par la direction qui souhaite ou accepte une plus grande participation des travailleurs. Il est important de noter, cependant, que « ces expériences de gestion participative sont, pour les membres d'une organisation, limitées à l'étendue de leurs responsabilités dans la vie de l'organisation »[49].

À un niveau plus élevé, on retrouve les comités conjoints ou paritaires qui, la plupart du temps, sont le résultat d'une négociation collective. Ces comités impliquent une participation active du syndicat, comme entité, ou des travailleurs représentants d'un atelier, sur des questions spécifiques liées à l'organisation ou à la gestion de l'entreprise. Dans certains cas, la participation ou la concertation est imposée par la loi. Les exemples les plus importants sont sans doute les comités de santé et de sécurité et les comités de francisation.

Plusieurs entreprises, dont Bell Canada, Pylonex, Harvey Transport et Normick Perron, offrent des actions à leurs employés mais, dans la plupart des cas, la participation au capital-action ne s'accompagne pas d'une présence au Conseil d'administration ou à la gestion de

---

47. Gouvernement du Québec, *Bâtir le Québec : énoncé de politique économique*, Québec, Éditeur officiel du Québec, 1979, p. 93.

48. Institut national de productivité, *Productividées*, mai/juin 1983, p. 7.

49. J.M. Toulouse, « La partipation », Conseil de planification et de développement du Québec, *La participation dans l'entreprise au Québec*, OPDQ, Collection « études et recherches », août 1981, p. 244.

l'entreprise. D'autres entreprises, comme Tembec, associent les travailleurs à la propriété et à la gestion à des degrés divers. Il faut souligner que, pour qu'il y ait véritable cogestion, les responsabilités et les pouvoirs doivent être répartis également, à tous les niveaux, entre les travailleurs et les employeurs.

Il ne s'agira pas d'effectuer un relevé exhaustif des différentes expériences de concertation/participation dans l'entreprise. Nous examinerons plutôt les différents programmes, organismes, formes et niveaux de participation : l'information aux travailleurs, les expériences de participation à la gestion et à la propriété, les cercles de qualité, le Fonds de solidarité (FTQ), les comités de santé et de sécurité, les comités de francisation et le programme OSE.

### 3.8.1 L'information et la formation

L'information et la formation sont les conditions essentielles à toute tentative de vouloir favoriser une plus grande concertation entre les parties dans l'entreprise. Les législations actuelles au Canada et au Québec visant la divulgation des informations « s'adressent d'abord et avant tout à l'investisseur ou à l'actionnaire ... ; elles ne sont pas adaptées aux besoins des travailleurs ou des syndicats »[50]. C'est ce que conclut Rita Pothier au terme d'une étude détaillée sur l'information des travailleurs dans l'entreprise.

À l'exemple de la majorité des pays européens, il faudrait clairement établir le droit à l'information au Québec et inciter, sinon obliger, les parties à une plus grande divulgation. En Europe, selon Rita Pothier :

> Le système le plus généralisé est celui qui favorise la concertation et la participation aux décisions de l'entreprise. Dans ce cas, l'interlocuteur officiel lors de la divulgation est le comité d'entreprise. Ainsi, un très grand nombre d'informations financières et non financières passent par ce super médium, dont l'éventail de pouvoirs va de la simple consultation au droit de véto[51].

La France a adopté en 1977 une loi concernant l'établissement du bilan social qui oblige les entreprises à élargir considérablement les informations sur l'impact et les effets des gestes posés par l'entreprise, notamment sur le taux de rotation du personnel, sur les accidents de travail, sur les écarts de salaire entre les cadres et les ouvriers, sur les conflits de travail, etc...[52].

Dans la poursuite de l'objectif de favoriser la concertation dans l'entreprise, l'information doit être suivie par la formation économique des travailleurs. En effet, il faut non seulement avoir accès à l'information, mais aussi pouvoir l'interpréter et l'utiliser pour augmenter son influence dans la direction de l'entreprise. Du côté patronal, il est probable qu'un accroissement de l'information augmentera l'efficacité des gestionnaires, par exemple, en facilitant chez les travailleurs et leurs représentants une meilleure compréhension des besoins relatifs aux changements technologiques et à l'acceptation de ceux-ci.

### 3.8.2 Quelques expériences de participation

Le diagnostic que portait Mario Fontaine en 1977 à l'effet que « les projets-pilotes de participation des travailleurs expérimentés au Québec se sont contentés, jusqu'à présent, de ramasser les miettes du capitalisme », et que « le véritable test reste à faire »[53], nous semble encore largement fondé aujourd'hui. Et pourtant, on s'entend pour dire que, dans les entreprises « participatives », les employés sont en général beaucoup plus satisfaits de leur emploi et plus productifs que ceux oeuvrant dans des compagnies non participatives, de modèle plus traditionnel[54].

Dans la majorité des cas au Québec, la concertation et la participation dans les entreprises ne découlent pas d'une volonté des parties d'améliorer les conditions relatives à la production et au travail, mais plutôt des crises financières importantes qu'ont subies les entreprises en question. Les travailleurs ont donc souvent dû accepter d'investir dans l'entreprise ou accepter des baisses de salaires, en échange de certaines modalités de participation et ce, afin de sauver leur emploi.

L'entreprise Tembec représente une des premières expériences, au Canada, de participation des travailleurs au capital-action et à la gestion d'une entreprise. Rappelons que cette entreprise a vu le jour suite au rachat de l'usine de la CIP en 1977 par quatre cadres de l'entreprise et les travailleurs de l'usine. La totalité du financement nécessaire a été de 26 $ millions, près de 17 $ millions provenant des gouvernements en subven-

---

50. R.R. Pothier, *L'information des travailleurs dans l'entreprise*, Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail, Direction générale des publications gouvernementales, 1985, p. 53.
51. *Ibid.*, p. 54.
52. L.P. Lauzon, *L'information sociale au Canada*, Montréal, Édition science et culture, 1983.
53. M. Fontaine, « Les ouvriers-patrons », *La Presse*, mars 1977.
54. P. D'Aragon, G. Tarrab et D.V. Nightingale, *La participation dans les entreprises*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 1980, p. 141.

tions et achat d'actions, 400 000 $ des travailleurs, surtout en obligations de deuxième hypothèque sans garantie, 200 000 $ de la population, 100 000 $ des quatre ex-cadres de la CIP, 6 000 000 $ de la Banque Mercantile pour le fonds de roulement et 3 $ millions d'investisseurs privés en obligations de première hypothèque.

À l'heure actuelle, la compagnie est détenue à 23 % par la société ATKWA (les employés), à 4,2 % par les citoyens de la région, à 17 % par Rexfor et à 28 % par les cadres-fondateurs. Le reste des actions est détenu par des investisseurs boursiers. Notons que 85 % des travailleurs sont actionnaires.

La participation des travailleurs prend diverses formes. Les travailleurs ont deux représentants au Conseil d'administration (sur 12 membres), soit le président du syndicat et un représentant élu par tous les sociétaires d'ATKWA. Une formule de partage des profits (10 % après impôt) permet aux travailleurs de recueillir une partie des bénéfices de l'entreprise. La compagnie s'est en outre dotée d'une structure de négociation continue. Ce concept permet une négociation axée sur les besoins qui se font sentir au jour le jour et permet d'apporter les ajustements et les changements désirés.

Les comités paritaires constituent sans doute l'élément le plus important dans l'entreprise. Les employeurs et le syndicat ont en effet créé une quinzaine de comités paritaires décisionnels chargés d'étudier et de faire des recommandations sur plusieurs points reliés aux conditions de travail, notamment l'embauche, la discipline, les changements technologiques et les salaires. En matière de santé et de sécurité du travail, par exemple, les travaux du comité et les ressources qui ont été dégagées pour appliquer ses recommandations ont permis à Tembec d'être à l'avant-garde de son secteur dans ce domaine. Notons que la compagnie offre une information complète à ses travailleurs sur ses opérations, qu'elle s'occupe de la formation de ceux qui participent aux comités et qu'elle permet aux comités de se rencontrer pendant les heures régulières de travail. De façon globale, il semble que les conditions de travail dans l'entreprise sont supérieures à celles qui prévalent ailleurs dans la région. Le climat des relations du travail est excellent. En 13 ans, l'entreprise n'a connu l'arbitrage qu'à deux reprises et n'a été affectée par aucun arrêt de travail.

L'entreprise Normick Perron, située à LaSarre en Abitibi, emploie plus de 2 500 travailleurs et a un chiffre d'affaires de plus de 100 $ millions par année. Les employés versent entre 1 et 3 % de leurs salaires jusqu'à concurrence de 500 $ par année dans un plan d'achat d'actions. L'employeur contribue pour une part équivalente. Près de 80 % des travailleurs participent au plan. Le chef de la direction de la compagnie, Michel Perron, précise ainsi les buts poursuivis lors de l'entrevue qu'il nous accorda :

> Ce plan a pour but de développer l'intérêt de toutes les personnes qui travaillent pour la compagnie à participer directement à la croissance et au développement de l'entreprise et de permettre aux employés d'obtenir un intérêt de propriété par l'achat d'actions ordinaires du capital social de la compagnie. L'acquisition de ces actions rendra les personnes qui travaillent pour la compagnie plus familières avec son organisation et sa structure. Ces personnes, en tant qu'actionnaires, seront mieux informées sur les activités de la compagnie et sur les différentes transactions financières auxquelles elle participe.

Harvey Transport d'Alma a été rachetée par les cadres et les ouvriers de l'entreprise alors qu'elle était acculée à la faillite. C'est avec la banque que les travailleurs et les cadres ont mené les négociations pour acheter l'entreprise en 1972, la banque ayant accepté de ne pas forcer l'arrêt des activités pendant cette période. Une entente est survenue après cinq mois, 60 des 90 personnes y travaillant (travailleurs et cadres) ont investi 90 000 $ pour l'achat. Pour renouveler l'équipement, il a fallu ajouter 200 000 $. Au départ, le Conseil d'administration était formé de cinq travailleurs et de quatre cadres. Depuis, cependant, même si la grande majorité des travailleurs possèdent des actions dans la compagnie, les ouvriers ont été écartés du Conseil d'administration ainsi que de la gestion de l'entreprise. La structure et le fonctionnement de l'entreprise sont demeurés conventionnels. Le syndicat existe toujours, les conditions de travail n'ont jamais diminué et sont aujourd'hui légèrement supérieures à celles prévalant dans le secteur. Le nombre d'emplois a doublé depuis 1972.

Mono-Lino, une imprimerie située à Québec, est rachetée par ses vingt employés en 1975, alors que le propriétaire menace de fermer les portes. Les travailleurs acceptent d'investir 3 000 $ chacun et deviennent les seuls propriétaires. Ils effectuent aussi chacun cinquante heures de travail supplémentaire non-rémunérées pour remettre l'entreprise sur pied.

Tous les bénéfices ont été réinvestis dans l'entreprise et l'avoir des actionnaires atteint maintenant près de 90 000 $. La petite taille de l'entreprise facilite la circulation de l'information qui est complétée par une à trois assemblées générales par an. Mais au fil des départs, les actions ont eu tendance à se concentrer entre quelques mains et le leadership de l'entreprise est claire-

ment identifié. Il n'y a plus de syndicat depuis quelques années et on ne parle pas de nouvelles émissions d'actions pour le personnel qui entre.

Tapis Élite de Sainte-Thérèse est une ancienne filiale de la multinationale BMK Tapis, qui a été rachetée par ses travailleurs en 1978. Trente volontaires ont alors contribué 3 000 $ chacun. Elle emploie 140 personnes avec un chiffre d'affaires de 7 $ millions. Deux représentants des travailleurs siègent avec cinq cadres au Conseil d'administration et la santé financière de l'entreprise est auscultée par la Caisse de dépôt, qui y a investi 800 000 $, et par un comité-conseil.

LAR Machineries, une usine de machinerie et d'équipements pour l'industrie des pâtes et papiers située à Alma, a fait faillite en 1982 et a été relancée l'année suivante par ses 100 travailleurs et des hommes d'affaires de la région. Les travailleurs détiennent la moitié des sièges au conseil d'administration et plus de 50 % du capital-action. La cogestion implique des séances d'informations trois ou quatre fois par année pour les travailleurs et aussi des programmes de formation et des sessions d'études. Grâce à l'information et à l'implication des travailleurs, la productivité et les conditions de travail sont bonnes.

Vêtements Victoriaville est un autre bon exemple d'usine cogérée qui a mis beaucoup d'emphase sur la formation des ouvriers-actionnaires. En effet, à l'initiative de la CSD, ces derniers suivent depuis septembre 1984 des cours intensifs en gestion participative, en économie et en finance. L'usine a été réouverte en 1982 alors que 170 travailleurs ont accepté d'investir 1 000 $ chacun. Le gouvernement a également accep'é d'investir un montant équivalent à la contribution des ouvriers.

Finalement, Papiers Cascade et sa filiale, Cascade-Cabano, complètent ce survol des expériences de participation. Papiers Cascade dispose d'une politique de partage des profits avec tous les employés, cadres et ouvriers depuis une quinzaine d'années. Environ 50 % des ouvriers sont actionnaires et l'organisation du travail dans cette entreprise, qui compte plus de 1700 salariés et un chiffre d'affaires de 200 $ millions, est « avant-gardiste », fonctionnant avec un minimum de hiérarchie et des canaux informels de communication. Cascade-Cabano est une firme d'une centaine d'employés qui a été créée grâce aux efforts et aux investissements de la population locale (« opération dignité »). Cette dernière contrôle 20 % des actions et deux sièges sur six au Conseil d'administration. Cette participation tend actuellement à s'accroître depuis la mise sur pied d'un programme d'achat d'actions volontaires. Les autres propriétaires de l'entreprise sont Cascade Inc. (30 %), Rexfor (30 %) et la SDI (20 %). Cascade espère que, dans un avenir prochain, les sociétés d'État pourront se retirer et ainsi permettre un partage égal de la propriété entre la compagnie et la population.

L'entreprise n'est pas syndiquée. Une négociation annuelle a lieu entre des représentants élus des travailleurs et les responsables de chacun des départements. Selon un cadre de l'entreprise, les travailleurs jouissent de conditions salariales comparables à celles qui prévalent dans les autres entreprises du genre. En outre, les travailleurs ont un programme de participation aux profits qui semble exercer une influence positive sur la productivité. En ce qui concerne les conditions de travail, elles sont supérieures à ce qui existe ailleurs. Mentionnons simplement qu'il n'y a pas de contremaîtres dans l'usine, que les travailleurs ont un horaire 3 jours/4 portant sur deux semaines, pour une moyenne de 42 heures de présence/semaine à l'usine[55].

Les expériences de participation à la gestion et à la propriété demeurent marginales. Dans l'ensemble, on a atteint l'objectif de maintenir l'emploi dans des usines en difficulté. Au niveau de la participation, cependant, le bilan est moins positif. Plusieurs patrons continuent à utiliser la participation comme moyen pour financer des usines déficitaires et comme moyen d'intégrer les travailleurs sans leur conférer un véritable pouvoir. De façon générale, les ouvriers-actionnaires ne réussissent pas à obtenir un niveau de contrôle sur leur entreprise qui est proportionnel aux investissements qu'ils effectuent.

### 3.8.3 Le Conseil québécois de la vie au travail (CQVT)

Fondé à l'automne 1984, le Conseil québécois de la vie au travail est un organisme à but non lucratif qui vise à étudier et faire la promotion de tous les modes d'organisation du travail (groupes semi-autonomes, gestion participative, etc...) qui sont susceptibles de favoriser ou d'améliorer la qualité de la vie au travail. Soutenu par l'Institut national de productivité, le CQVT intervient principalement en organisant des colloques et des tables-rondes et en publiant un bulletin d'information mensuel. Il est régi par un conseil d'administration de neuf membres provenant de l'entreprise, des syndicats et des universités.

55. La majorité des études de cas sont tirées de dossiers régionaux constitués par la Commission consultative sur le travail.

Le CQVT est d'avis que les formes d'organisation du travail de l'avenir tournent autour de l'enrichissement et l'élargissement des tâches, de même que la rotation des postes et les groupes semi-autonomes de travail.

Un cercle de qualité (CQ) est « une petite équipe constituée d'employés volontaires (5 à 10 personnes) et de leur supérieur, tous spécialement formés, qui identifie, analyse et résout des problèmes reliés au travail et ce, au moment de rencontres régulières ». Les rencontres se déroulent pendant les heures de travail et durent de 30 minutes à une heure par semaine. Les CQ s'occupent en général des domaines suivants : la qualité de la vie au travail, la productivité, la technique, la sécurité et la diminution des coûts. Plusieurs études ont démontré que les CQ sont non seulement rentables pour l'entreprise mais qu'ils contribuent à améliorer le climat social de l'entreprise, notamment au niveau du taux d'absentéisme, du roulement du personnel et des conditions de travail. Un CQ fonctionnant bien est caractérisé par le soutien actif de la haute direction, la formation des membres du cercle, la participation volontaire des membres et du contremaître et l'égalité de tous les membres.

Au Québec, les premiers CQ viennent d'être implantés. Ils se retrouvent surtout dans les filiales américaines, comme Firestone (Joliette), Westinghouse (Trois-Rivières), General Electric, IBM (St-Laurent) et Ingersoll-Rand. Certaines entreprises québécoises, comme Bombardier (Valcourt), Agropur, Gaz Métropolitain et les Caisses populaires Desjardins ont également institué de tels cercles.

### 3.8.4 L'Opération solidarité économique (OSE)

Le programme OSE a été lancé en octobre 1977 par le gouvernement pour « mobiliser tous les travailleurs et toutes les formes d'initiatives en vue de soutenir l'emploi et de contribuer à la relance encore fragile de notre économie »[56]. Un des moyens, soit le programme expérimental de création d'emplois communautaires, a pour objectif de « favoriser la création de petites entreprises à caractère communautaire dans le but, notamment, de donner aux populations locales la possibiité de créer des entreprises collectives et d'accroître leur autonomie par rapport à l'État »[57].

> Ce programme d'emplois communautaires, dans sa partie « participation des travailleurs à l'entreprise », vise à permettre aux travailleurs et aux cadres de devenir, soit individuellement, soit collectivement, actionnaires de l'entreprise où ils travaillent. Individuellement, ils achètent des actions de l'entreprise et le programme les subventionne pour acheter un certain nombre d'actions supplémentaires. Collectivement, ils forment avec les cadres de l'entreprise une société d'investissement dans laquelle ils investissent leur argent et c'est alors cette société qui achète les actions de l'entreprise où ils travaillent. La subvention OSE est alors accordée à cette entreprise d'investissement contrôlée par les travailleurs et les cadres[58].

Dans les faits, le programme a surtout permis de fournir de nouveaux capitaux à des compagnies en difficulté ou qui cherchent à prendre de l'expansion. La participation financière des employés n'a que très rarement débouché sur une véritable concertation au niveau de l'entreprise. Le programme OSE ne permet d'ailleurs pas aux travailleurs de devenir majoritaires ou d'obtenir la parité du contrôle dans la direction de l'entreprise ; ils ne peuvent en effet détenir plus de 49 % des actions et ne peuvent être représentés que de façon minoritaire au Conseil d'administration.

### 3.8.5 Fonds de solidarité des travailleurs du Québec

Le Fonds de solidarité qu'a établi la FTQ en juin 1983 n'est pas à proprement parler une expérience de concertation. Il s'agit cependant d'une nouvelle forme de participation des travailleurs à l'entreprise. Même si son impact est pour le moment limité, le Fonds pourrait présager de nouveaux rapports entre les syndicats et le monde des affaires et représenter un tournant majeur – plusieurs diront « dangereux » – pour la plus importante centrale québécoise.

En vertu de la Loi, le Fonds a principalement pour fonction :

a) de faire des investissements dans des entreprises québécoises et de leur fournir des services dans le but de créer, maintenir ou sauvegarder des emplois ;

b) de favoriser la formation des travailleurs dans le domaine de l'économie et de leur permettre d'accroître leur influence sur le développement économique du Québec ;

---

56. *Magazine OSE*, volume 2, no. 3, octobre 1979, p. 4.
57. *Ibid.*, p. 32.
58. M. Pépin, *La participation des travailleurs aux entreprises*, CSN, Service de recherche, mars 1981, p. 14.

c) de stimuler l'économie québécoise par des investissements stratégiques qui profiteront aux travailleurs ainsi qu'aux entreprises québécoises ;

d) de favoriser le développement des entreprises québécoises en invitant les travailleurs à participer à ce développement par la souscription d'actions du Fonds.

Pour aider au démarrage du Fonds, le gouvernement du Québec a convenu de lui prêter la somme de 10 $ millions pour un terme de cinq ans. En vertu de la Loi 192, le Fonds peut faire des investissements dans toute entreprise, sous quelque forme que ce soit, mais principalement sous forme de capital de risque. Entre février et décembre 1984, il a recueilli des sommes de plus de 2 $ millions provenant d'environ 6 000 cotisants, principalement sous la forme de déductions à la source auprès des membres de la FTQ.

Le Fonds avait reçu au 31 décembre 1984 près de 80 demandes d'aide financière et technique. Le portrait-type de l'entreprise dans laquelle le Fonds investit est une PME du secteur manufacturier, dont la viabilité et la rentabilité ont été démontrées, qui a un projet d'expansion et qui crée des emplois. Le Fonds tient à participer non seulement à la propriété de l'entreprise ( % du capital-actions), mais aussi à la gestion, par l'entremise de représentants au conseil d'administration. Une attention prioritaire est accordée aux projets qui impliquent des travailleurs membres de syndicats de la FTQ (information et formation économique).

Même s'il demeure modeste, le Fonds amène les travailleurs résolument sur le terrain de la « démocratisation » de l'économie. Il s'agit de :

> « ... bâtir une véritable institution économique, contrôlée par les travailleurs, qui leur permettra progressivement d'avoir leur mot à dire dans les entreprises et dans l'économie en général. Le Fonds permet notamment de faire reculer les traditionnels droits de gérance dans les entreprises »[59].

Le Fonds procure aussi aux travailleurs un nouvel outil syndical qui leur permet d'atteindre au moins partiellement trois objectifs : une meilleure information sur leur entreprise, la création d'emplois et la participation à la gestion. Selon Jean-Guy Frenette de la FTQ :

> Nous devons nous doter d'une expertise, par le biais du Fonds, et former les officiers et les militants syndicaux pour qu'ils puissent exercer un meilleur contrôle dans leurs lieux de travail sur les conditions de base du maintien de leur emploi... Avec la présence du Fonds, nos interventions directes auprès de l'employeur au niveau de l'emploi et de l'amélioration des conditions de travail se trouvent du coup plus fortement légitimées[60].

Il est à noter que le gouvernement suédois a adopté en 1983, après de longues années de débat, un projet de loi créant un fonds très semblable à celui de la FTQ, mais d'une ampleur beaucoup plus considérable. On calcule, en effet, qu'en 1990 environ 8 % de tout le capital-actions disponible en Suède sera contrôlé par le Fonds.

### 3.8.6 Les comités de santé et de sécurité (CSS)

Les comités de santé et de sécurité du travail sont des comités paritaires qui assurent la participation des travailleurs et des employeurs dans la mise sur pied de programmes de prévention dans leur établissement de travail. Les CSS exercent un pouvoir de décision quant aux programmes de formation et d'information, à la mise sur pied d'équipement de protection individuelle, au choix du médecin responsable des services de santé de l'établissement et au programme de santé élaboré par ce médecin. Ils détiennent de plus un pouvoir de réglementation quant aux autres éléments du programme de prévention.

Le règlement sur les CSS, qui est défini par la Loi sur la santé et la sécurité du travail, est entré en vigueur le 22 octobre 1983. Dans le cas d'un établissement syndiqué comptant plus de vingt travailleurs et appartenant à une catégorie déterminée par le règlement, la Loi prévoit la création d'un comité de santé et de sécurité à la demande de l'employeur ou d'une association de travailleurs accréditée. En l'absence de syndicat, 10 % des travailleurs doivent appuyer la demande. La CSST a le pouvoir d'imposer la création d'un comité lorsqu'elle le juge nécessaire.

Selon Jean-Louis Bertrand, vice-président de la CSST, il existait au 31 juillet 1984 plus de 700 comités de santé et de sécurité dans les dix premiers secteurs identifiés jusqu'à maintenant comme étant « prioritaires », sur un total possible d'environ 2 000 établissements. Les comi-

---

59. Fonds de Solidarité des travailleurs du Québec, *Notes pour une intervention devant la Commission Beaudry*, Montréal, 7 décembre 1984, p. 2.

60. J.G. Frenette, *Le Fonds de solidarité et notre action syndicale*, session d'étude, Mirabel, 16 novembre 1984, p. 10.

tés se retrouvent dans presque tous les secteurs autres que celui des bâtiments et travaux publics. C'est environ 45 % des établissements groupant plus de vingt travailleurs dans les secteurs prioritaires qui sont dotés d'un CSS et, de ce nombre, 70 % sont reconnus au sens de la Loi [61].

De l'avis de plusieurs, bon nombre de CSS fonctionnent bien et une véritable concertation s'est engagée entre les parties sur les moyens à prendre pour améliorer la santé et la sécurité. De plus, seulement deux cas de désaccord au sein d'un CSS ont été jusqu'à maintenant soumis à la CSST. Dans l'ensemble, cependant, on s'entend pour affirmer que les CSS apportent jusqu'à maintenant une certaine déception et qu'il faudra encore au moins cinq ans pour que le processus arrive à maturité et qu'on puisse porter un jugement plus définitif. Parmi les problèmes auxquels ont à faire face les comités, notons l'absence, dans plusieurs cas, d'associations sectorielles dynamiques qui ont justement comme objectif de stimuler la création et le bon fonctionnement des comités au niveau de l'entreprise.

Chez les syndicats, on constate qu'il y a au moins autant de « négociation » que de concertation au sein des CSS. On est généralement satisfait du fonctionnement des CSS dans les grosses entreprises où il existe des syndicats, ces dernières ayant des ressources et formant leurs représentants. Dans les PME et les entreprises non-syndiquées, par ailleurs, on se plaint que les CSS sont souvent « bidons » parce que les travailleurs n'ont ni l'encadrement, ni la formation, ni l'éventuel pouvoir de négociation qui découlent d'une convention collective.

Du côté patronal, on considère souvent que le CSS est simplement « un nouveau lieu de relations du travail » et on reconnaît difficilement la légitimité de la participation des travailleurs dans un domaine qu'on considère être une « responsabilité patronale ». Bref, la volonté de la direction de favoriser la santé et la sécurité dans leurs usines demeure souvent chancelante. On continue de demander au gouvernement de retirer les pouvoirs décisionnels accordés aux CSS. Selon le CPQ :

> Confier des pouvoirs de décision à un comité paritaire qui n'a aucune responsabilité juridique ou financière équivaut à introduire dans l'entreprise une structure d'autorité parallèle à l'administration qui elle assume toutes les responsabilités[62].

Le CPQ dénonce aussi le règlement sur la composition des comités de santé et de sécurité du travail. Le Conseil prétend que les associations syndicales jouissent d'un statut privilégié par rapport aux travailleurs non-syndiqués. Effectivement, les travailleurs non-syndiqués dans une entreprise où il existe un ou plusieurs syndicats accrédités ne peuvent qu'aspirer à une représentation minoritaire sur le CSS, quel que soit leur nombre.

Dans quelle mesure les CSS réussissent-ils, comme le souhaite le gouvernement, à sortir les enjeux de la santé et de la sécurité du travail du champ de la négociation pour en faire des objets de concertation ? Dans une étude préliminaire, Kenneth George conclut que :

> Tant dans les entreprises syndiquées que non-syndiquées, la tendance nettement prédominante chez tous les acteurs est de continuer à traiter la santé et la sécurité du travail comme des enjeux de négociation ou comme une affaire de pouvoir ; bref, de façon traditionnelle, les acteurs font peu d'ouverture aux perspectives nouvelles[63].

L'auteur croit que, dans l'avenir, l'action en santé et en sécurité et les mécanismes nouveaux seront soit intégrés au cadre de la négociation collective ou soit, dans le cadre d'entreprises non-syndiquées, au style habituel de gestion des ressources humaines.

Cette conclusion nous semble un peu pessimiste et prématurée. L'expérience est trop jeune pour porter un jugement définitif. Plusieurs patrons commencent à se rendre compte que les programmes de santé, de sécurité et de prévention, bien que coûteux à court terme, peuvent être très rentables à moyen et long termes.

### 3.8.7 Les comités de francisation

Pour promouvoir l'usage du français au sein de l'entreprise et faciliter l'obtention éventuelle d'un certificat permanent, la Loi 101 a créé des comités de francisation en milieu de travail au Québec. Même si des entreprises comme Johns-Manville, Bell Canada et Kruger ont réussi à mettre sur pied des comités dynamiques, dans la plupart des cas les réalisations sont médiocres.

L'échec des comités de francisation s'explique en partie par le fait du rôle prépondérant de la direction dans le processus de francisation et au sein des comités. La très

61. J.L. Bertrand, « L'implantation des comités de santé et de sécurité du travail », Conférence prononcée à l'occasion du 15e colloque des relations industrielles, Université de Montréal, 2 novembre 1984, p. 14.

62. Conseil du patronat du Québec, *Pour des lois du travail qui favorisent la création d'emplois au Québec*, Mémoire soumis à la Commission consultative sur le travail, Montréal, novembre 1984, p. 38.

63. K. George, « Les comités de santé et de sécurité du travail : tables de concertation ou de négociation ? », texte non publié, 1985, p. 16.

grande majorité des comités ne sont pas paritaires, les travailleurs ne représentent rarement plus qu'un tiers des membres. Dans plusieurs cas, il semble aussi que les employés présents dans les comités n'osent pas critiquer la direction de peur que ça nuise à leur position dans l'entreprise.

Enfin, les représentants syndicaux et les employés ont, dans une large mesure, boudé les comités. Parce qu'ils n'ont pas ou peu d'information et de formation et parce qu'ils sont conscients d'exercer peu d'influence réelle sur les comités et les entreprises, les représentants des travailleurs n'ont pu exercer un rôle efficace au sein des comités. En 1984, le gouvernement a adopté certaines modifications à la Loi 101, dans le but notamment de revitaliser les comités. Ces derniers doivent maintenant se réunir au moins trois fois par année et se voient accorder une aide financière pour favoriser la participation des travailleurs.

Il existe finalement plusieurs autres types de comités. Des comités de relations ouvrières, où sont représentés patrons et syndicats, discutent surtout des griefs. Des comités de retraite ont été mis sur pied dans plusieurs entreprises et la tendance est au paritarisme. L'influence des travailleurs sur la gestion de leur fonds de pension est de plus en plus importante, notamment au niveau du choix des investissements, de la sélection des intervenants (actuaires ou comptables, par exemple) et des modalités de développement du régime. Des comités de protection de l'emploi ont également été créés dans une centaine d'entreprises au Québec. Ces derniers fonctionnent sur une base ad hoc, sont souvent paritaires et suscitent dans bien des cas la participation de représentants gouvernementaux. Ils sont également mis sur pied lorsqu'une entreprise connaît des difficultés financières et sont financés à 75 % par les deux niveaux de gouvernement.

# Chapitre IV
# Les perspectives de la concertation au Québec

Le principal objectif de ce chapitre est d'examiner les conditions qui pourraient favoriser le développement de la concertation au Québec. Pour ce faire, nous analyserons les différents facteurs structurels et conjoncturels qui influencent positivement et négativement le processus de concertation. Retenons comme principaux facteurs les suivants : les divergences idéologiques entre le patronat et les syndicats, les rivalités intersyndicales et inter-patronales de même que la décentralisation relative de leurs organisations et les points de vue des parties sur la concertation. Dans un premier temps, il nous apparaît utile de faire un bref bilan des expériences de consultation/concertation que nous avons examinées au chapitre trois.

## 4.1 Bilan et analyse des expériences de concertation existantes

D'un côté, il ne fait aucun doute que la consultation/concertation entre les parties a progressé de façon sensible depuis une dizaine d'années au Québec. Au niveau national, plusieurs organismes, notamment le CCTMO, l'INP, la CSST et plusieurs lieux de rencontre – les sommets économiques, par exemple – ont permis aux parties de « dialoguer », de prendre conscience des points de vue et des contraintes de chacun, de réduire dans une certaine mesure le climat conflictuel au niveau des relations du travail et, dans certains cas, d'atteindre des consensus. Le simple fait que, malgré leurs critiques, la majorité des organismes patronaux et syndicaux ont accepté de participer pleinement aux différents lieux de consultation/concertation indique que ces exercices n'ont pas été dénués d'intérêt pour eux.

Par ailleurs, les études de cas que nous avons déjà effectuées démontrent clairement que le Québec demeure loin derrière la plupart des pays européens dans l'établissement de mécanismes de concertation et dans la recherche d'un consensus social. Il reste donc beaucoup de chemin à faire – si c'est ce que nous souhaitons comme société – pour que les mécanismes de concertation deviennent des éléments majeurs et influents dans le processus politique québécois. De plus, même si les organismes de consultation sont nombreux au Québec, il se fait très peu de véritable concertation. En effet, les consensus syndicaux/patronaux demeurent relativement rares et, dans plusieurs cas, ne connaissent pas de suite au niveau de l'action gouvernementale. Comme nous le verrons plus loin, les parties s'entendent d'ailleurs pour dire qu'il existe beaucoup trop de consultation au Québec mais pas assez de concertation.

Si nous comparons les expériences québécoises à celles qui ont cours au Canada et aux États-Unis, il est frappant de constater à quel point l'État occupe une place prépondérante dans le processus de concertation au Québec. Aussi bien au niveau des sommets qu'à celui de la plupart des organismes, c'est l'État qui est le principal acteur ; c'est lui qui convoque, définit les agendas, organise la représentation, choisit les thèmes et interprète les conclusions.

Le potentiel de concertation de plusieurs organismes ou tables de consultation se trouve d'ailleurs partiellement diminué à cause de l'omniprésence de l'État et du manque d'autonomie des parties. La dépendance administrative et financière des conseils consultatifs à l'égard du ministère ou de l'organisme qu'ils sont chargés de conseiller, de critiquer ou d'évaluer, mine l'autorité et la marge de manoeuvre des conseils en question. De plus, n'oublions pas que l'objet de la consultation est souvent laissé à l'entière discrétion du ministre. Selon les parties, ce dernier passe d'ailleurs souvent à côté des structures établies, lorsqu'il n'est pas satisfait du consensus établi, et consulte des individus qui ne représentent pas le patronat ou les syndicats. Enfin, les budgets et les ressources très limités de plusieurs organismes (le CCTMO, par exemple) les empêchent d'exercer efficacement le pouvoir d'initiative prévu par la loi. Dans la mesure où le pouvoir d'initiative devrait être un élément central dans une stratégie de concertation, il ne fait aucun doute que le manque de ressources constitue un frein réel.

Même si on s'entend pour dire que les sommets ont rapproché les parties et qu'ils ont joué un rôle au niveau de l'information et du dialogue, la formule semble maintenant dépassée. Les parties parlent de « cirques publics » et de « flops successifs » lorsqu'ils évaluent les derniers sommets. Suite aux succès relatifs des sommets de la Malbaie et de Montebello, le gouvernement a sans doute cherché à les multiplier à l'excès. Pour les parties, les sommets ne constituent plus un élément positif dans le processus de concertation ou dans l'amélioration des relations du travail. En effet, on semble croire davantage à l'efficacité de forums plus restreints, se réunissant à huis-clos et regroupant les principaux portes-paroles du monde des affaires et des travailleurs. Le ministre Robert Dean semblait d'ailleurs partager ce point de

vue. En inaugurant la Table Nationale de l'Emploi, il affirmait qu'« après huit ans de grands sommets tout le monde sent le besoin de se réunir à intervalles réguliers et à huis clos pour faire le point et élaborer finalement ce que sera une véritable politique de plein emploi pour les Québécois ». À notre avis, la TNE, malgré sa fragilité et l'indécision de certaines organisations patronales et syndicales, possède tout le potentiel pour être le principal organisme de concertation au Québec. Elle permettra, à tout le moins, de mesurer la volonté des parties à l'égard de la concertation.

Si on établit des comparaisons avec le reste de l'Amérique du Nord ou l'Europe, l'aspect le plus frappant de la situation québécoise est le caractère marginal de la concertation au niveau de l'entreprise. Il existe bien entendu certaines instances – les comités de santé et de sécurité ou les comités de francisation, par exemple –, qui ont été suscitées par le législateur et qui favorisent la participation. Mais, dans l'ensemble, les différentes expériences de concertation/ participation – y compris la cogestion, la participation à la gestion et au capital-actions – et les tentatives d'améliorer la qualité de la vie au travail sont nettement sous-développées au Québec.

### 4.2 L'impact des facteurs structurels et conjoncturels sur la concertation

Il s'agit maintenant de tenter de mesurer l'ampleur des obstacles qui freinent le développement de la concertation au Québec et d'examiner les facteurs susceptibles de favoriser l'éclosion de mécanismes de concertation ainsi que la création de nouveaux organismes voués au consensus, particulièrement dans le domaine des relations du travail. L'évolution du processus de concertation est influencée par certains types de facteurs : des facteurs conjoncturels en fonction desquels les parties évaluent les avantages et les désavantages immédiats de leur participation ; des facteurs idéologiques concernant les différences qui existent entre les acteurs au niveau de l'établissement des priorités socio-économiques et au niveau de leur perception de la concertation ; des facteurs structurels caractérisés, notamment, par le niveau d'unité et de représentativité des organisations patronales et syndicales et leur contrôle sur l'économie.

#### 4.2.1 Crise économique et conjoncture : une nouvelle volonté de concertation

Un des facteurs positifs qui milite en faveur du développement de mécanismes consensuels au niveau des relations du travail est sans doute l'importance qu'accordent les différents groupes sociaux et économiques à l'amélioration des relations entre les parties. Même si les mémoires soumis à la Commission consultative sur le travail contiennent relativement peu de propositions concrètes à ce sujet, l'ensemble des propositions recueillies, soit environ une vingtaine, en viennent à la conclusion qu'il faut accroître les efforts de concertation. Selon la Corporation professionnelle des conseillers en relations industrielles du Québec, par exemple, « la concertation dans les relations du travail est la clef du progrès tant social qu'économique »[64].

Mais pourquoi parle-t-on de plus en plus de concertation au Québec depuis quelques années ? D'une part, plusieurs observateurs perçoivent les rapports conflictuels entre le patronat, l'État et les syndicats comme étant une des causes principales des difficultés économiques et politiques actuelles au Québec. D'autre part, certains sont convaincus que les mécanismes de concertation mis sur pied en Autriche, au Japon et en Suède, par exemple, pourraient constituer une véritable panacée et une solution universelle pour les problèmes sociaux et économiques, aussi bien au niveau national qu'au niveau de l'entreprise. On a prétendu, notamment, que les pays qui ont connu le plus de succès dans la lutte contre l'inflation sont caractérisés par un niveau élevé de consensus social[65]. On a prétendu aussi qu'une stratégie de « concertation généralisée » au sein de l'entreprise, les comités paritaires et les cercles de qualité en sont un exemple, a permis des améliorations importantes dans la productivité et la performance de ces entreprises[66].

De façon générale cependant, on peut affirmer que ce sont les pressions découlant du nouvel environnement économique qui poussent les parties dans la recherche de solutions nouvelles, notamment au niveau de la concertation et de la participation des travailleurs à l'entreprise. Parmi les changements survenus depuis quelques années, notons une conjoncture économique générale et sectorielle beaucoup plus imprévisible qu'auparavant, la rapidité et la profondeur des changements technologiques, une concurrence accrue sur les marchés domestiques et internationaux, un chômage de plus en plus permanent et structurel, l'incapacité de l'État de régler seul les problèmes économiques et une mobilité accrue pour le capital et les nouvelles technologies.

---

64. Corporation professionnelle des Conseillers en relations industrielles du Québec, *op. cit.*, p. 14.

65. Voir C.L. Barber et J.C. McCallum, *Controlling Inflation : Learning from Experiences in Canada, Europe and Japan*, Institut canadien d'études économiques, 1982.

66. Voir, par exemple, G. Archier et H. Serieyx, *L'entreprise du 3e type*, Éditions du Seuil, Paris, 1983.

Les points forts de l'économie québécoise et nord-américaine dans son ensemble sont la formation et la qualité de ses travailleurs, l'importance du marché interne et la qualité des infrastructures. L'avenir de notre économie dépendra dans une large mesure de notre capacité d'innover, de développer et d'introduire de nouveaux produits de haute qualité et de créer des organisations capables d'absorber rapidement les changements et les innovations. L'avenir se trouve dans la production des produits moins standardisés, plus complexes et mieux adaptés aux besoins et aux clients. L'organisation du travail mettra donc moins d'emphase sur la simplification des tâches et beaucoup plus sur la flexibilité, la mobilité, le recyclage et la formation à tous les niveaux de l'entreprise.

Ces perspectives sont évidemment la source de beaucoup d'inquiétude et d'insécurité tant chez les patrons que chez les syndicats. La réaction de plusieurs patrons est d'exiger plus de flexibilité et de productivité tout en refusant de garantir un certain niveau d'emploi. Les syndicats, d'un autre côté, s'accrochent souvent à des conventions collectives rigides et une organisation du travail qui ne colle plus à la réalité afin précisément de préserver des emplois. Il apparaît évident qu'il s'avère essentiel, tant au niveau de l'ensemble de la société qu'au niveau des entreprises, de développer de nouveaux compromis entre la productivité et la flexibilité, d'une part, et le maintien de l'emploi et une amélioration des conditions de travail axée sur une requalification du travail, d'autre part. C'est en bonne partie à ces problèmes que s'adressent les propositions de concertation globale ou sectorielle dans l'entreprise.

### 4.2.2 L'État, le patronat et les syndicats face à la concertation

La plupart des dirigeants gouvernementaux, patronaux et syndicaux ne perçoivent pas la concertation comme une panacée ; ils considèrent néanmoins que, dans le contexte économique actuel, il s'agit d'un moyen imparfait et partiel pour tenter de réconcilier les différents intérêts socio-économiques et d'établir un environnement moins conflictuel, plus stable et plus susceptible de favoriser le développement. De façon générale, les syndicats et le patronat semblent avoir mis de côté leurs positions négatives à l'égard de la concertation. Dans l'ensemble, les syndiqués ne voient plus le processus comme étant uniquement un moyen d'intégrer les travailleurs au système économique capitaliste et de freiner inévitablement la combativité ouvrière. Les patrons, par ailleurs, à quelques exceptions près, ne perçoivent plus la concertation comme une ingérence des syndicats et de l'État dans le système de libre entreprise et comme une attaque contre le droit de gérance. Ceci dit, les attentes, les priorités et les perceptions des parties à l'égard de la concertation, même si elles se rejoignent sur certains points, sont souvent fort différentes.

À travers la concertation, les gouvernements tentent avant tout de légitimer et de mieux faire accepter leurs programmes et leurs politiques. Dans la mesure où ils réussissent à générer un consensus, ils s'assurent à l'avance du consentement des groupes impliqués qui facilite grandement la mise en application de leurs politiques, tout en minimisant les conflits. Le processus de concertation est aussi un moyen pour obtenir des expertises de l'extérieur de la machine gouvernementale et des données essentielles pour son bon fonctionnement. En plus, l'efficacité potentielle du processus d'articulation et de définition des politiques gouvernementales est fonction des données obtenues sur les positions et les perceptions des autres acteurs dans le développement économique.

Au niveau du Québec, c'est sans doute le document *Bâtir le Québec*, publié en 1979, qui énonce le plus clairement la position du gouvernement à l'égard de la concertation. « L'absence de concertation entre les agents économiques »[67] représente une des causes principales du dynamisme insuffisant de l'économie québécoise. En effet :

> ... l'émergence d'une conscience nationale et la volonté de concertation des agents économiques sont indispensables à une articulation des moyens à mettre en oeuvre pour assurer le développement du Québec tant du point de vue économique que social et culturel[68].

Après avoir souligné la nécessité d'adapter l'économie nationale aux changements économiques et après avoir indiqué qu'il existait un accord sur les déficiences majeures de l'économie, *Bâtir le Québec* déplore l'absence de consensus sur les moyens à mettre en oeuvre pour remédier à la situation et se prononce en faveur d'« un contrat social » permettant d'optimiser les actions respectives des agents économiques et de la création d'un Conseil économique et social. Ce Conseil permettrait « d'établir sur une base permanente l'objectif de concertation et le désir de créer un certain équilibre entre les principaux agents »[69].

---

67. Gouvernement du Québec, *Bâtir le Québec : énoncé de politique économique*, Québec, Éditeur officiel du Québec, 1979, p. 60.
68. *Ibid.*, p. 100.
69. *Ibid.*, p. 86.

Le projet de concertation mis de l'avant par *Bâtir le Québec* réserve une large place à l'entreprise. Tout en déplorant le fait que la négociation collective soit demeurée le mécanisme privilégié de participation des travailleurs, le document affirme que « c'est vers l'entreprise, plus qu'à tout autre niveau, que doivent porter nos efforts de concertation puisque c'est au sein de l'entreprise que se situent les problèmes de compétitivité, de productivité, de ressources humaines et de relations patronales-ouvrières »[70]. Afin d'améliorer la motivation et la productivité au travail, le gouvernement propose non seulement une amélioration des conditions de travail, mais aussi des mécanismes concrets de participation des travailleurs à la vie de l'entreprise, y compris des plans de participation des travailleurs aux profits, à l'équité et à la gestion des entreprises.

En principe, donc, et plusieurs déclarations récentes le confirment, la concertation est prioritaire pour le gouvernement québécois. Dans les faits, cependant, les initiatives du gouvernement, comme nous l'avons vu, ont été plutôt timides. D'une part, le gouvernement craint la possibilité de perdre le contrôle sur le processus, de subir des pressions de la part des parties et de perdre aussi sa liberté de manoeuvre. D'autre part, la tentation d'utiliser le processus de consultation/concertation à des fins politiques et dans le but de faire légitimer les décisions gouvernementales s'est avérée irrésistible dans plusieurs cas.

Les syndicats et les patrons sont d'ailleurs fort conscients des limites d'une concertation trop contrôlée par le gouvernement. Ils s'entendent aussi pour affirmer que les tables de concertation/ consultation sont beaucoup trop nombreuses et souvent peu productives. Ils se plaignent de ne pas avoir les ressources financières et humaines nécessaires pour participer pleinement à toutes les instances. Ils n'hésitent pas, cependant, à souligner l'utilité de l'information qu'ils obtiennent sur les intentions gouvernementales. Le dépôt du projet de modification du Régime des rentes à la Table Nationale de l'Emploi, deux semaines avant qu'il ne soit rendu public, en constitue un exemple récent.

Tout en affirmant sans équivoque que la négociation collective demeure le meilleur instrument de défense des travailleurs, les syndicats québécois adoptent depuis quelques années une attitude plus pragmatique et plus ouverte à l'égard de la consultation/concertation. La crise économique a engendré un taux de chômage élevé, des fermetures d'usines, des pertes au niveau du pouvoir d'achat des ouvriers et l'imposition par l'État de décrets et de mesures d'austérité budgétaire. Bref, on assiste depuis quelques années à une érosion du pouvoir syndical et on devient de plus en plus conscient que plusieurs problèmes, notamment ceux reliés à l'emploi et à la durée de la semaine de travail, ne peuvent être réglés uniquement par la négociation collective. Ayant rejeté majoritairement l'alternative d'un conflit permanent pour « changer le système », les syndicats ont accepté à certaines conditions de participer à des organismes de concertation et, dans certains cas, ont même pris l'initiative pour suggérer la création de certaines structures. L'objectif principal des syndicats est de contrôler davantage leur environnement et d'exercer une influence réelle sur l'orientation des changements technologiques, économiques et sociaux, tout en évitant de se retrouver sur la défensive de façon permanente. Les syndicats voient aussi les lieux de concertation comme une occasion de plus pour déposer leurs revendications, en débattre et arracher des gains.

C'est sans doute au niveau de la CSN que les débats autour de la consultation/concertation ont été les plus ardus. Pendant plusieurs années, cette centrale a carrément refusé de participer à ce genre d'exercice. En 1984, la CSN a adopté un « Document de travail sur la politique de présence de la centrale » qui donne le feu vert à une participation sur la plupart des organismes consultatifs tout en rejetant catégoriquement toute forme de tripartisme décisionnel (structures corporatistes) :

> Ce qu'il faut bien comprendre, c'est que le tripartisme est essentiellement un mécanisme d'intégration des organisations ouvrières ; il se fonde sur le postulat selon lequel le patronat, les gouvernements et les syndicats auraient les mêmes intérêts. Nous savons par nos luttes que cela est faux[71].

Tout en soulignant les dangers de récupération par les patrons et par l'État ainsi que les possibilités de perte d'autonomie, d'énergie et de temps, la CSN dresse un bilan « plus positif que négatif » de leur présence. Elle fait remarquer que certains projets de loi ont pu être bloqués ou modifiés au CCTMO et qu'une influence a été exercée au niveau des orientations de la recherche à l'IRSST. La CSN insiste sur la nécessité qu'un contrôle démocratique soit exercé sur ses mandataires et que ces derniers puissent faire rapport à ses instances.

---

70. *Ibid.*, p. 87.

71. Confédération des syndicats nationaux, *Document de travail sur la politique de présence de la centrale*, CSN, 28 avril 1984, p. 1.

Selon le document qui a été adopté officiellement lors du 52ième Congrès tenu en mai 1984, la CSN retient six avantages de sa participation à divers organismes :

1. Les lieux de concertation donnent à la centrale et aux travailleuses et travailleurs qu'elle représente la possibilité d'orienter la politique nationale dans des domaines qui ne seraient pas soumis à son influence par d'autres voies.

2. Deuxièmement, ces lieux nous donnent un moyen plus officiel et plus régulier d'exprimer directement nos vues que des méthodes ponctuelles telles que la présentation de mémoires en commission parlementaire.

3. Troisièmement, la représentation permet aux centrales d'être reconnues en tant qu'intervenants pour les décisions sur les questions nationales, permettant aussi d'obtenir diverses modifications.

4. Quatrièmement, même si la représentation à certains organismes ne permet pas toujours à la centrale d'avoir effectivement une plus grande influence sur la politique nationale, elle nous donne la possibilité de faire connaître au public nos positions sur les questions importantes.

5. Cinquièmement, les mécanismes de représentation permettent également à la centrale de mieux comprendre la politique prévue par le gouvernement et donc d'orienter au mieux notre action dans le sens des revendications des travailleurs.

6. Sixièmement, cette représentation permet aux centrales ouvrières d'avoir accès à des ressources techniques dont elles ne pourraient pas disposer autrement ; et notamment aux documents d'information générale mis à leur disposition par les secrétariats des organes consultatifs et par certains ministères et organismes gouvernementaux. Les syndicats peuvent ainsi combler une partie du « déficit en matière d'information » qu'ils éprouvent souvent vis-à-vis du gouvernement dans des discussions sur la politique nationale[72].

La position de la CEQ ressemble à celle adoptée par la CSN ; le débat sur la concertation se poursuit. La centrale a refusé de participer à certains sommets économiques et s'est retirée du CCTMO pendant plusieurs années. La FTQ et la CSD, par ailleurs, sont nettement plus favorables à la concertation, bien qu'elles aient plusieurs critiques à formuler sur les modalités. Selon Louis Laberge, président de la FTQ :

> Nous devons foncer tête baissée, dans ces rencontres et ces discussions avec le patronat et le gouvernement et, n'ayons pas peur du mot, dans cette concertation, afin de mettre sur pied une base solide qui assurerait à tous les citoyens et citoyennes du Québec qui sont aptes à travailler et veulent travailler la possibilité de se trouver un emploi[73].

La CSD, pour sa part, se plaint d'être largement exclue des principaux organismes de consultation/concertation, tout en dénonçant leur manque de moyens et leur caractère souvent symbolique. Depuis quelques années, la CSD se fait plutôt l'ardent défenseur de la concertation au sein de l'entreprise. Pour elle, la concertation nationale ou régionale doit être le prolongement de la participation au niveau du milieu de travail. Dans le mémoire qu'elle a soumis à la Commission consultative sur le travail, la CSD propose que le Code du travail inclut des « dispositions d'incitation à la participation » et de véritables « contrats de concertation »[74]. Ce contrat permettrait d'aborder la participation à travers quatre volets à savoir, les informations économiques et financières, la productivité, le financement et l'investissement et, enfin, la gestion. Au niveau de l'information, par exemple, la CSD note qu'une plus grande ouverture de la part des patrons pourrait être « une source importante de diminution des conflits mais aussi une source importante de règlement de problèmes »[75]. La Centrale met aussi beaucoup d'emphase sur la nécessité de former les travailleurs afin de les aider à participer à la gestion et à la propriété de leur entreprise et demande, pour ce faire, une aide financière et technique du gouvernement.

Dans l'ensemble, la FTQ favorise elle aussi une plus grande concertation au niveau de l'entreprise. En effet, « pourquoi la démocratie, qui apparaît maintenant évidente, acquise à l'échelle de la société politique, ne serait-elle plus de mise, plus réaliste à l'échelle de l'entreprise »[76]. La FTQ croit donc que le Québec devrait se doter d'un cadre législatif assurant une nouvelle répar-

---

72. *Ibid.*, pp. 6, 7 et 8.

73. *Le Journal du travail*, « Louis Laberge propose un engagement sans équivoque dans la concertation », février 1984.

74. Centrale des syndicats démocratiques, *Mémoire* soumis à la Comission consultative sur le travail, CSD, Montréal, 20 décembre 1984, p. 71.

75. *Ibid.*, p. 72.

76. Fédération des travailleurs du Québec, *Mémoire* soumis à la Commission consultative sur le travail, Montréal, 14 décembre 1984, p. 31.

tition des pouvoirs et des responsabilités pour ce qui a trait, entre autres, aux changements technologiques, sans quoi il serait illusoire de penser démocratiser la gestion de l'entreprise[77]. Pour la Fédération, la participation est cependant conditionnelle à l'existence d'un syndicat dans l'entreprise. Les objectifs poursuivis par les centrales à travers la participation sont essentiellement des meilleures conditions de travail, plus d'autonomie et de flexibilité à travers un plus grand contrôle sur l'entreprise, le maintien de l'emploi, une meilleure qualité de vie au travail, des horaires flexibles, une plus grande valorisation des tâches, etc....

Les centrales expriment néanmoins plusieurs réticences à l'égard de la concertation dans l'entreprise. D'une part, l'analyse des expériences existantes est plutôt négative. Dans la plupart des cas, les travailleurs ont assumé les frais de la relance d'une entreprise en sérieuses difficultés financières et ont dû accepter des conditions de travail inférieures. La participation au Conseil d'administration et/ou au capital-actions ne visait qu'à sauver l'entreprise et ne découlait pas d'une volonté de démocratiser l'entreprise. D'autre part, les syndicats craignent que la tentative par les travailleurs de contrôler davantage leur entreprise ne se heurte au manque de ressources et d'information et que la participation ne débouche que sur une plus grande intégration des travailleurs. Finalement, les centrales, particulièrement la CSN, craignent que la participation/ concertation au niveau de l'entreprise devienne un moyen pour éviter la syndicalisation ou même pour éliminer les syndicats en place. La recherche existante sur le sujet semble indiquer que ces craintes ne sont pas fondées. Selon André-Côté :

> La concertation des salariés et de l'employeur en entreprise, concertation à laquelle oblige souvent la loi pour l'élaboration et la mise en oeuvre des programmes (comités de santé et de sécurité, comités de francisation), pourrait être l'amorce d'un processus d'organisation des ouvriers en syndicats[78].

Pour le patronat, l'avantage principal recherché dans la concertation est un environnement stable favorisant la planification des investissements à long terme. On cherche, en particulier, à améliorer les relations du travail, à augmenter la productivité, à faciliter l'introduction des changements technologiques et à limiter l'intervention de l'État. Ces objectifs doivent être atteints au moindre coût possible et notamment en sacrifiant le moins possible son autonomie et ses droits de gérance. Les patrons s'entendent aussi pour affirmer que la concertation et la participation à l'entreprise doivent être volontaires et s'opposent donc à toute intervention législative formalisant la concertation, comme dans le cas des comités de santé et de sécurité du travail par exemple.

Au-delà de ces grands principes, il existe cependant des nuances et des divergences importantes entre les différentes associations patronales. La Chambre de Commerce du Québec, pour sa part, rejette toute concertation au niveau national, croit que le gouvernement devrait se retirer de la concertation et se dit convaincue que les relations du travail devraient être discutées uniquement au niveau de l'entreprise[79]. Le CPQ se dit prêt à participer à des tables de consultation/ concertation, mais veut conserver sa marge de manoeuvre. Il ne veut pas être obligé d'engager ses membres, même s'il se considère représentatif de l'ensemble du patronat québécois. Il tient, de plus, à continuer à agir comme groupe de pression dès qu'une proposition ou un projet de loi a dépassé l'étape de la consultation/concertation. Finalement, le CPQ est particulièrement virulent dans sa dénonciation des sommets économiques, qu'il considère être des forums de négociation plus que de concertation et où le patronat se trouve immanquablement dans une position minoritaire face à des groupes qui déposent essentiellement des demandes et des revendications.

L'Association des Manufacturiers (Québec), de son côté, se dit favorable à la concertation et à la mise en place d'une structure ou d'un organisme au niveau provincial qui concentrerait son action sur un nombre limité de priorités. Ainsi, selon l'AMC :

> Nous travaillerons ensemble mieux si nous parlons ensemble d'abord. Le succès exige la volonté de consulter, de discuter et d'échanger des informations, ainsi que de développer des objectifs communs. Bien qu'il existe certains dénominateurs communs à la consultation réussie, il n'y a aucune formule-type ; le processus doit être adapté aux considérations spécifiques des parties et des questions à l'examen. Un nouvel organisme « parapluie » du secteur privé pourrait peut-être en mobiliser les opinions et les actions à l'appui des objectifs convenus avec le gouvernement[80].

---

77. *Ibid.*, p. 37.

78. A.C. Côté, « Impacts des normes sur les rapports collectifs », Conférence prononcée à l'occasion de 15e colloque des relations industrielles, 2 novembre 1984, p. 16.

79. Entrevue avec M. Tardif, directeur des affaires publiques, Chambre de commerce du Québec, Montréal, 10 mai 1985.

80. Association des manufacturiers canadiens (Québec), *Mémoire* soumis à la Commission consultative sur le travail, Montréal, 18 décembre 1984, p. 16.

On constate aussi chez l'AMC une ouverture importante en faveur de la participation/concertation au niveau de l'entreprise. C'est d'ailleurs à ce niveau, selon elle, que les efforts devraient être concentrés. L'AMC croit que les dirigeants devraient trouver des moyens d'instaurer la participation des travailleurs aux prises de décision et d'établir un lien entre les modes de rémunération et l'accroissement de la productivité. Les employés, selon l'Association, devraient être invités à siéger à des comités qui s'occupent de questions opérationnelles et qui discutent librement des objectifs de l'entreprise, de sa position concurrentielle, des difficultés à surmonter et des résultats obtenus et devraient aussi pouvoir participer aux bénéfices et à la propriété de l'entreprise[81]. Au Centre des dirigeants d'entreprise, on est aussi convaincu que la participation des travailleurs, sous toutes ses formes et à tous les niveaux, favorisera le développement de l'entreprise à long terme.

Le CPQ et la Chambre de Commerce sont un peu moins enthousiastes concernant la concertation dans l'entreprise. Le CPQ croit que les patrons sont mieux disposés envers la participation qu'il y a quelques années et que « les employeurs commencent à comprendre que les travailleurs sont capables d'apporter une contribution positive à l'entreprise ». Il blâme cependant l'État d'avoir « provoqué un blocage en tentant d'imposer la participation »[82]. Le CPQ rejette donc toute forme de participation obligatoire, y compris la participation à la gestion, aux profits et à la propriété et considère que la convention collective demeure le meilleur moyen pour favoriser la participation :

> Il y a longtemps que la convention collective a débordé les questions élémentaires du salaire et des conditions générales de travail, et qu'elle permet un véritable partage du pouvoir dans l'entreprise.... Pour l'avenir, la convention collective peut continuer à jouer un rôle fondamental dans la transformation des structures économiques, avec la participation et selon les besoins spécifiques de tous les groupes en cause[83].

Pour la Chambre de Commerce du Québec, finalement, la concertation viendra « naturellement ». En effet, le désir d'augmenter la productivité favorisera une plus grande participation des travailleurs aux prises de décision de l'entreprise[84].

### 4.2.3 Les divergences idéologiques entre les syndicats et le patronat

Même si le patronat et les syndicats semblent maintenant mieux disposés envers la concertation, avec toutes les nuances importantes que nous venons d'établir, il n'en demeure pas moins qu'un des principaux obstacles au bon fonctionnement de mécanismes consensuels découle des oppositions idéologiques et politiques entre les parties. Même si la crise économique a contribué à rapprocher les parties, il subsiste un fossé considérable entre le patronat et les syndicats sur à peu près toutes les questions socio-économiques fondamentales, y compris celles se rapportant aux relations du travail.

Le patronat, pour sa part, préconise un État peu interventionniste, dont la fonction principale est de créer un climat propice à l'investissement. On considère que l'interventionnisme d'État est une des causes principales de la récession économique et on s'oppose donc catégoriquement à tout accroissement de son rôle actuel. On est particulièrement critique par rapport à l'État-entrepreneur et on dénonce la réglementation excessive qui, dit-on, freine l'innovation et décourage l'investissement. Dans le domaine des relations du travail, on rejette catégoriquement la négociation multipatronale et l'accréditation sectorielle, on s'oppose aux dispositions anti-briseurs de grève et aux hausses répétées du salaire minimum et on demande que les lois du travail soient assez « flexibles » pour permettre des ajustements rapides aux changements technologiques et à la concurrence internationale. Pour les patrons, il faut avant tout améliorer la productivité et la rentabilité de l'entreprise, réduire les coûts de production, assurer une meilleure cohérence entre l'élaboration et la réalisation de projets et améliorer la qualité des produits.

Les priorités syndicales sont tout à fait différentes. On prône le plein emploi, une meilleure distribution de la richesse collective, la démocratisation des mécanismes décisionnels au niveau économique, la sécurité d'emploi et de meilleures conditions de travail. Pour ce faire, on demande à l'État de favoriser l'accès à la syndicalisation et l'accréditation multipatronale, d'adopter des programmes et des mesures pour soutenir l'emploi, d'instaurer des programmes d'accès à l'égalité, de garantir des conditions minimales de travail, de faciliter l'introduction des changements technologiques et, finalement, d'assurer la participation des travailleurs dans la négociation de toutes les questions qui les touchent.

---

81. *Ibid.*, p. 18.
82. Entrevue avec D. Beauregard, directeur de la recherche, Conseil du patronat du Québec, Montréal, 9 mai 1985.
83. Conseil du patronat du Québec, *Pour des lois du travail qui favorisent la création d'emplois au Québec*, Mémoire soumis à la Comission consultative sur le travail, Montréal, novembre 1984, p. 234.
84. Entrevue avec M. Tardif, *op. cit.*.

Au-delà de ces divergences idéologiques, il faut aussi noter que les relations du travail au Québec depuis une vingtaine d'années sont beaucoup plus conflictuelles qu'ailleurs en Amérique du Nord. Cette plus grande polarisation entre patrons et travailleurs s'est manifestée par des conflits de travail plus longs et plus nombreux qu'ailleurs, particulièrement dans le secteur public.

### 4.2.4 Les structure patronales

Les pays européens qui ont connu certains succès au niveau de la mise sur pied d'organismes de concertation ou de structures tripartites décisionnelles au niveau national sont en général dotés d'associations patronales et syndicales centralisées et représentatives.

Au Québec, il n'existe pas d'organisation patronale unique, autorisée à parler au nom de l'ensemble des entreprises québécoises et mandatée pour prendre position sur les principaux problèmes de l'heure. Cinq organisations patronales « nationales » sont à l'oeuvre au Québec, soit le Conseil du patronat, l'Association des manufacturiers (Québec), le Centre des dirigeants d'entreprises, le Board of Trade et les Chambres de Commerce.

La création du CPQ en 1969 représente un jalon important dans le sens de l'unité et de la cohésion patronale et s'avère donc un facteur positif pour le développement de la concertation. Son conseil d'administration est élu par 133 associations professionnelles (verticales) et inter-professionnelles (horizontales) représentant tous les genres d'entreprises, privées ou parapubliques, du Québec. De plus, le CPQ regroupe 370 entreprises-membres qui adhèrent sur une base volontaire et qui sont représentées par le Bureau des gouverneurs auprès du Conseil d'administration. Selon la direction du Conseil, plus de 75 % des entrepreneurs québécois sont représentés directement ou indirectement par le CPQ. Des réunions mensuelles des associations membres et du Bureau des gouverneurs (qui comprend une trentaine de dirigeants de grandes entreprises) déterminent les grandes orientations du Conseil. La création du CPQ découle en partie du désir de l'État de s'adresser à des porte-paroles autorisés de chacun des groupes sociaux importants :

> Contre la dispersion traditionnelle des groupes patronaux, le C.P.Q. a pour tâche de coordonner les activités des diverses associations patronales et de dégager, par la consultation, une philosophie commune. Le C.P.Q. est ainsi devenu un lieu de concertation où se rencontrent des représentants des entreprises du Québec dans toute leur diversité[85].

Néanmoins, plusieurs obstacles doivent encore être franchis pour que les organisations patronales puissent participer pleinement au processus de concertation. D'une part, la majorité des entrepreneurs québécois sont réticents à accepter de déléguer des pouvoirs décisionnels à leurs associations et, encore moins, à accepter un contrôle quelconque sur leurs stratégies de négociations. D'autre part, les rivalités inter-patronales demeurent importantes. Dans le secteur manufacturier, l'AMC livre une concurrence de plus en plus forte au CPQ. L'AMC a d'ailleurs décidé de suspendre sa participation au Conseil pour l'année en cours. La Chambre de Commerce du Québec, pour sa part, dénonce le « monopole » qu'exerce le CPQ dans plusieurs domaines et conteste ouvertement sa suprématie. Le CPQ rétorque qu'il est le seul organisme vraiment représentatif et que « la Chambre n'a pas d'affaires dans les relations du travail »[86]. Dans ce contexte, il n'est pas surprenant que les différentes associations se font souvent la lutte concernant le nombre de sièges que chacune devrait occuper dans différents organismes ou lieux de consultation/ concertation.

Finalement, l'opposition entre les grandes et les petites entreprises constitue potentiellement l'élément qui divise le plus le patronat. Au niveau des relations du travail, par exemple, étant donné que la majorité des PME ne sont pas syndiquées et que leur structure financière est plus fragile, les petits patrons sont opposés à toute tentative de faciliter l'accès à la syndicalisation ou même d'ouvrir des négociations avec les centrales syndicales.

### 4.2.5 Les structures syndicales

Les structures syndicales québécoises présentent plusieurs caractéristiques, y compris des divisions idéologiques et organisationnelles et une certaine réticence à déléguer des pouvoirs décisionnels importants aux organisations « nationales » qui influent sur le processus de concertation.

Le problème le plus évident découle du fait que seulement environ 30 % des travailleurs québécois sont syndiqués. Ceci remet en question la représentativité des syndicats et permet à l'État et au patronat de diviser les travailleurs en insistant sur les « privilèges » des ou-

---

85. Conseil du patronat du Québec, *op. cit.*, p. 1.
86. Entrevue avec D. Beauregard, *op. cit.*.

vriers syndiqués, tout en les rendant responsables des conditions économiques difficiles des non-syndiqués.

Le deuxième obstacle provient du fait que le mouvement syndical est divisé en quatre organisations rivales, soit la FTQ, la CSN, la CEQ et la CSD, sans compter les syndicats indépendants, et n'a donc pas de porte-parole unique. Comme chez les patrons, la représentation des différentes centrales aux tables de consultation/concertation devient souvent l'objet de chaudes luttes.

Outre les divergences idéologiques entre les centrales et les rivalités sur le terrain (les campagnes de maraudage, par exemple)[87], il faut aussi souligner les différences structurelles. La CEQ et la CSN possèdent des structures passablement centralisées et maintiennent un degré de contrôle et d'autorité sur leurs membres. La FTQ, par ailleurs, est une fédération relativement décentralisée de syndicats locaux, qui joue surtout un rôle de coordination et qui, dans plusieurs cas, ne peut pas parler au nom de ses membres. De plus, une bonne partie des travailleurs de la FTQ est affiliée à des unions internationales (américaines) qui possèdent une autonomie et un pouvoir conidérable. La Fédération n'a à peu près aucune responsabilité directe dans les négociations collectives.

Les négociations sectorielles ou multipatronales sont généralement considérées comme un facteur qui favorise la concertation. Dans une étude sur les politiques de revenus, C.C.Barber prétend que les quatre pays qui ont connu le plus de succès dans la lutte contre l'inflation, soit l'Autriche, la Belgique, l'Allemagne de l'ouest et les Pays-Bas, sont tous caractérisés par un système de négociations collectives centralisé où les employeurs et les syndicats possèdent le pouvoir de conclure des accords collectifs pour l'ensemble d'un secteur[88]. Au Québec, les centrales syndicales jouent un rôle secondaire dans la négociation collective, la grande majorité des conventions étant encore négociées entre les syndicats locaux et les entreprises individuelles.

Il existe évidemment un certain nombre d'autres obstacles à la concertation au Québec. L'importance du contrôle étranger sur l'économie québécoise et les pouvoirs économiques relativement limités de l'État provincial ne facilitent pas les efforts de planification et de concertation. Le système parlementaire constitue un autre frein potentiel, dans la mesure où certains ont développé une opposition de principe à ce qu'une partie des « décisions » affectant la nation puisse être prise à l'extérieur du Parlement. La culture politique nord-américaine, fortement individualiste, s'oppose aussi dans une certaine mesure à ce que l'État et les groupes sociaux définissent des objectifs et des priorités de façon collective en marge des « forces du marché ». Finalement, le bas niveau d'acceptation et de légitimité du syndicalisme au Québec influence négativement la concertation. Les syndicats devront être acceptés comme des partenaires à part entière aussi bien par les autres parties que par l'ensemble de la population pour que le processus devienne efficace et crédible.

Aucun des obstacles mentionnés n'est infranchissable, même s'ils définissent clairement les limites du processus à court et moyen termes. Plusieurs facteurs ont émergé depuis quelques années qui rendent la concertation non seulement plus urgente, mais plus facile. La crise économique a fortement secoué les parties et les a convaincues de la nécessité de développer des consensus pour réduire la nature conflictuelle des relations du travail. Il ne fait aucun doute qu'il existe maintenant un certain engagement des parties à l'égard de la concertation. Finalement, la polarisation idéologique entre le patronat et les syndicats est moins forte aujourd'hui qu'il y a quelques années. En effet, l'insécurité des deux parties les a poussé à chercher des terrains d'entente et à éviter les affrontements stériles. Pour sa part, l'État a aussi fait preuve d'une certaine ouverture face à la concertation. Dans l'espoir d'améliorer le climat des relations industrielles, il s'est montré disposé à accepter les risques politiques qu'un tel processus implique.

### 4.3 Conditions et contexte pour le développement de la concertation

En fonction des expériences que nous avons analysées et en fonction des attitudes et des volontés des parties, il est possible de spéculer sur les conditions et le contexte qui sont les plus aptes à favoriser le développement de la concertation dans les relations du travail pour les années à venir.

#### 4.3.1 Bipartisme, tripartisme ou multipartisme ?

La plupart des expériences récentes qui ont connu un certain succès au Canada et aux États-Unis ont adopté une structure bipartite regroupant le patronat et les syndicats (principalement au niveau de l'entreprise), plutôt qu'une structure tripartite ou multipartite. Le rôle du gouvernement se limite la plupart du temps à

87. Voir F. Delorme et V. Lafrance, « La concurrence dans un contexte de pluralisme syndical », *Relations industrielles*, vol. 37, no. 3, 1982, pour une bonne analyse de l'intensité de la concurrence syndicale au Québec.

88. C.L. Barber et J.C. McCallum, *Controlling Inflation : Learning from Experiences in Canada, Europe and Japan*, Institut canadien d'études économiques, 1982, p. 65.

envoyer des observateurs et à fournir des appuis techniques et financiers.

En général, les gouvernements craignent que les organismes bipartites ne deviennent des forums pour critiquer leurs politiques et qu'ils puissent ainsi se trouver dans une position délicate s'ils refusent les consensus patronaux-syndicaux. Par ailleurs, la structure bipartite comporte aussi certains avantages. En effet, le gouvernement peut obtenir des informations très utiles sur les positions des parties, sans pour cela être obligé de prendre position. Ses « représentants » peuvent éviter de cautionner des démarches ou des positions qui pourraient être embarrassantes pour le gouvernement.

Dans les conditions actuelles au Québec, le bipartisme, sauf au niveau de l'entreprise, ne nous semble pas être la formule la plus susceptible de faire avancer la concertation. Non seulement le patronat et les syndicats rejettent-ils le bipartisme mais la polarisation qui existe entre les parties, de même que leur conservatisme, rend l'intervention gouvernementale inévitable. On peut se demander cependant si la volonté gouvernementale de contrôler le processus n'a pas nui au développement de la concertation. Un rôle d'arbitre plutôt que d'initiateur laisserait aux parties une marge d'autonomie qui faciliterait sans doute les échanges et le dialogue.

La question du multipartisme, ou celle de la représentation des autres groupes sociaux, soulève évidemment le problème de la démocratie à l'intérieur du processus. Lorsque la Table Nationale de l'emploi se réunit pour discuter du Régime des rentes du Québec, par exemple, il s'agit sans aucun doute d'un enjeu qui touche l'ensemble de la population québécoise. De même, lorsque le Conseil d'administration de la CSST se réunit pour distribuer les subventions du gouvernement pour la formation en santé et sécurité, les syndicats indépendants et les non-syndiqués ne ramassent que des miettes.

Plusieurs mémoires soumis à la Commission consultative sur le travail ont d'ailleurs soulevé ce problème. La Fédération des travailleurs forestiers du Québec, par exemple, s'est plaint du fait que les grosses centrales monopolisaient le processus de concertation et laissaient peu de place aux syndicats de moindre importance. Le Conseil d'intervention pour l'accès des femmes au travail a demandé une plus large place pour les groupes sociaux dans la concertation, notamment les groupes de femmes, les chômeurs, les jeunes et les handicapés. Le syndicat des professionnels et des techniciens de la santé du Québec a, pour sa part, demandé que la composition du CCTMO inclut toute association de salariés désireuse d'y participer. Finalement, on ne peut passer sous silence les travailleurs non-syndiqués, qui représentent environ 70 % de la main-d'oeuvre au Québec.

Au nom de la démocratie, il serait évidemment facile de proposer que tous les groupes sociaux soient associés le plus rapidement possible à la concertation. Au niveau des relations du travail, nous croyons cependant que cette position serait prématurée et qu'elle risquerait de remettre en cause des mécanismes pour le moins fragiles. En effet, le processus de consultation/concertation tripartite est trop récent au Québec ; le multipartisme risquerait de diluer les possibilités d'accord existantes. Le gouvernement pourrait et devrait, cependant, se donner comme objectif, à moyen et à long termes, l'intégration de l'ensemble des groupes sociaux à la concertation. Il devra, pour ce faire, fournir les ressources nécessaires à ces groupes pour qu'ils puissent se structurer, tout en assurant leur représentativité. À l'heure actuelle, la majorité des groupes sociaux au Québec ne sont pas en position pour faire valoir adéquatement leurs points de vue.

### 4.3.2 La représentativité des parties

Au-delà du problème du choix des parties qui devraient participer à la concertation se pose aussi la question de la représentativité de chaque partie. D'une part, lorsqu'il nomme des représentants à des organismes, le gouvernement devrait assurer une juste représentation pour chaque partie en fonction de l'importance du membership de chaque association. D'autre part, le gouvernement, afin d'assurer la représentativité et l'autonomie des parties, devrait accepter que les organisations nomment elles-mêmes leurs représentants tout en les incitant à choisir des mandataires de haut niveau. En outre, il devrait aussi inciter les parties à déléguer des représentants qui oeuvent au niveau de l'entreprise ou d'un secteur, des chefs d'entreprises ou des dirigeants de syndicats locaux plutôt que des permanents qui ont tendance à être beaucoup plus « conservateurs ».

S'il est acquis que les patrons et les syndicats ne peuvent à eux seuls parler pour l'ensemble de la société, il serait exagéré de prétendre que les représentants syndicaux et patronaux ne sont pas mandatés, qu'ils ne peuvent parler au nom de leurs membres, et qu'ils prennent souvent des engagements au nom de leur organisme sans avoir les mandats requis. Dans un article récent, le ministre d'alors Robert Dean soulignait, avec raison :

> ... qu'aucun représentant d'organisme ne conserverait bien longtemps son rôle s'il s'associait à des décisions ne s'accordant pas avec les orientations

qu'il doit respecter ou ne cadrant pas avec le mandat qui est le sien. Il existe, au sein des organismes représentés à la table de concertation, une démocratie que cette critique ignore très certainement[89].

Cela dit, il ne fait aucun doute que la concertation serait en même temps plus efficace et plus légitime si les instances syndicales et patronales accordaient des mandats plus larges à leurs représentants.

### 4.3.3 L'accès à l'information et à la formation

Dans la mesure où la concertation dépend en bonne partie de la confiance entre les partenaires et de l'ouverture qu'ils manifestent, la libre circulation de l'information nous semble un prérequis essentiel pour une réduction des conflits et un premier pas vers une véritable participation au niveau de l'entreprise. Si nécessaire, le gouvernement devrait adopter une loi qui oblige les parties à divulguer, de façon uniforme, toutes les informations pertinentes au processus de concertation. Le Québec aurait avantage à s'inspirer de l'expérience de plusieurs pays européens qui ont largement facilité l'accès aux informations de base sur l'entreprise et sur l'économie. La production par chaque entreprise d'un « bilan social », selon le modèle français, devrait être sérieusement envisagée.

Une participation et une concertation efficace exigent aussi, surtout au niveau de l'entreprise, des efforts importants de la part des trois parties au niveau de la formation des travailleurs. Une formation appropriée sur des sujets aussi divers que l'économie, l'analyse financière, la santé et la sécurité et les formules de participation, contribuera à améliorer les conditions de travail et la productivité.

### 4.3.4 L'efficacité perçue et réelle des mécanismes

En dernière analyse, c'est l'efficacité du processus de concertation dans la réalisation des attentes et des objectifs des parties qui détermine son évolution. Aussi bien du côté syndical que patronal, on a fait certaines concessions pour s'orienter vers des positions conjointes. On continue à croire, cependant, que la consultation est trop souvent purement formelle, à sens unique, et ne débouche sur aucune influence véritable. Tout en évitant de créer des attentes excessives, le gouvernement devra respecter autant que possible les consensus exprimés par les parties. Aussi bien les syndicats que le patronat doivent sentir que leur participation n'est pas uniquement symbolique et qu'elle débouche sur un pouvoir réel, sur une véritable concertation.

Dans la mesure où le patronat a de plus en plus l'impression que sa marge d'autonomie se rétrécit, non seulement à cause de ses concurrents immédiats, mais aussi à cause de la conjoncture internationale et des décisions gouvernementales, il hésite à participer à des organisations qui limiteraient encore plus sa marge de manoeuvre tout en ne lui permettant pas de déboucher sur des gains tangibles, notamment au niveau de la stabilisation de son environnement. Il ne veut surtout pas être un simple instrument pour légitimer les décisions gouvernementales. Le mouvement syndical, de son côté, qui demeure ambivalent à l'égard de la consultation/concertation et qui investit des ressources humaines et financières considérables dans le processus, ne pourrait accepter longtemps de participer à titre de spectateur, sans influence réelle sur les décisions.

Comme nous l'avons déjà souligné, la question de la légitimité syndicale est également fort importante pour l'avenir du processus de concertation. Pour certains militants syndicaux, l'absence de légitimité devrait justifier le refus de participer à des efforts de concertation. Pour la majorité, cependant, la légitimité viendra à travers la participation. Cette attente ne doit pas être frustrée et le patronat et l'État doivent faire preuve de plus d'ouverture, notamment au niveau de l'accréditation syndicale.

### 4.3.5 La nature et l'étendue du processus

Dans la conjoncture actuelle, le patronat et les syndicats souhaitent des structures de concertation permanentes, souples, volontaires et possédant des mandats précis. Les parties se plaignent que les lieux de consultation/concertation sont trop nombreux et que plusieurs sont improductifs. Ils dénoncent particulièrement la multiplication des sommets économiques et l'absence de véritable concertation inhérente à la formule.

Le gouvernement devrait à ce niveau accepter les réticences de ses partenaires et cesser de privilégier outre mesure les sommets. Il devrait aussi préciser davantage les mandats des différents organismes de consultation/concertation, notamment ceux de l'INP et du CCTMO, et leur fournir, lorsqu'il le juge nécessaire, les ressources qui leur permettraient de faire valoir leur pouvoir d'initiative. La complexité des problèmes, y compris ceux ayant trait aux relations du travail, l'emploi et la productivité, exige la tenue de rencontres informelles à huis-clos entre les principaux dirigeants des parties. Ces

89. R. Dean, « Choisir la concertation », *La Presse*, 2 mai 1985.

mécanismes devront être axés sur des questions bien délimitées.

Dans les conditions actuelles, il ne nous apparaît pas souhaitable de créer un Conseil économique et social qui se pencherait sur l'ensemble des problèmes touchant la société québécoise. Un organisme trop global amènerait inévitablement les parties à discuter de leurs « projets de société » respectifs et à se concentrer sur les questions qui les divisent. Dans la mesure où le patronat cherche avant tout la rentabilité de ses entreprises et où les syndicats tentent prioritairement de maintenir le niveau d'emploi, les champs de discussion les plus prometteurs sont ceux qui sont liés à la formation et la mobilité de la main-d'oeuvre, à l'adaptation aux changements technologiques et à la concurrence internationale, à la productivité et aux relations industrielles.

Au Québec, il existe des organismes nationaux traitant de la plupart de ces questions, notamment l'INP (productivité), la TNE (emploi et main-d'oeuvre), le CCTMO (relations du travail) et la CSST (santé et sécurité du travail). Concernant la Table Nationale de l'Emploi, il faudra préciser le plus rapidement possible ses structures et ses pouvoirs, tout en lui donnant les moyens pour réaliser son mandat. Si l'expérience réussit et que la concertation permet l'adoption de politiques consensuelles, la formule pourrait sans doute être étendue à d'autres questions, y compris celles concernant les relations du travail.

La concertation sectorielle au Québec est un domaine qui est relativement sous-développée. Pourtant, il est souvent beaucoup plus facile de réaliser des consensus à ce niveau. Plusieurs secteurs, dont ceux des textiles et du meuble, ont réussi à articuler des positions communes sur la stratégie industrielle. Les problèmes reliés à l'emloi, aux relations du travail et à l'implantation des nouvelles technologies pourraient certainement donner lieu à des échanges plus fructueux au niveau sectoriel. L'établissement de tables sectorielles de l'emploi nous semble une initiative heureuse. Le gouvernement peut difficilement forcer les parties à se concerter davantage au niveau de leur secteur industriel, mais il ne fait aucun doute que la négociation sectorielle représenterait un pas important dans la direction d'une économie concertée et permettrait l'établissement de liens entre les firmes, le secteur et l'économie globale.

Ultimement, l'avenir de la concertation au Québec doit passer par la démocratisation du processus décisionnel au sein de l'entreprise. En effet, « la concertation au niveau global devrait être le prolongement de la participation au niveau du milieu de travail »[90]. S'il est vrai que la qualité de la concertation au niveau national et régional exerce une influence positive sur les relations du travail au sein de l'entreprise, il est tout aussi certain que le climat de collaboration et de participation qui s'installe au niveau des entreprises aura des répercussions favorables au niveau national.

Au Québec, il est frappant de constater, d'une part, à quel point les organismes de consultation/concertation, y compris l'INP et le CCTMO, n'ont établi que peu de liens avec les entreprises. Même les tentatives des législateurs d'assurer certains contacts – la CSST et les comités de santé et de sécurité par exemple – n'ont donné que des résultats médiocres. D'autre part, les syndicats et les patrons des entreprises québécoises accusent un retard important sur le reste de l'Amérique du Nord au niveau de la participation dans l'entreprise même.

Les expériences américaines et européennes de participation/concertation dans l'entreprise ont démontré que la participation sous toutes ses formes – cercles de qualité, gestion, représentation au conseil d'administration, propriété individuelle ou collective – améliorait non seulement les conditions de travail mais aussi la productivité. À moyen et à long termes, les patrons devront reconnaître qu'ils ne peuvent se passer de l'expertise de leurs travailleurs et qu'une plus grande démocratisation des lieux de travail facilitera l'introduction de changements technologiques et d'une plus grande flexibilité au niveau des tâches. La participation des travailleurs, pour être efficace et rentable pour l'entreprise, devra s'effectuer à tous les niveaux et déboucher sur un véritable partage des pouvoirs au sein de l'entreprise. Les syndicats, de leur côté, devront être de plus en plus conscients que la sécurité d'emploi et l'amélioration des conditions de travail – horaires flexibles, temps partagé, requalification du travail – passent par une participation active et décisionnelle au sein de leur entreprise.

En conclusion, malgré les nombreuses difficultés et certaines réticences des parties, nous croyons que la concertation, qui en est encore à l'état embryonnaire, continuera à se développer dans les années à venir. Cette conviction découle en partie du fait que les transformations majeures s'opérant dans l'économie sont, à notre avis, de nature plus structurelle que conjoncturelle ;

---

90. Centrales des syndicats démocratiques, *Mémoire* soumis à la Commission royale sur l'union économique et les perspectives de développement du Canada, novembre 1983, p. 16.

nous pensons que des transformations continueront à exercer une forte pression sur les parties pour qu'elles harmonisent leurs relations et leurs stratégies. Le rôle du gouvernement devra être de favoriser activement le processus de concertation aussi bien au niveau national que dans l'entreprise même.

## Recommandations

1) Les mandats et les pouvoirs des différents organismes de consultation/concertation devront être précisés. Leur autonomie et leur pouvoir d'initiative devront être assurés en réduisant leur dépendance financière et administrative à l'égard des ministères ou des organismes qu'ils sont chargés de conseiller et en leur permettant de rendre publics leurs avis et recommandations.

2) Concernant la poursuite de l'objectif d'une concertation plus grande entre les parties, la négociation multipatronale et l'accréditation sectorielle apporteraient une contribution positive.

3) L'État devrait encourager, par des moyens financiers et techniques, la formation économique des travailleurs dans l'entreprise.

4) Le gouvernement devrait favoriser la libre circulation de l'information entre les parties et, si nécessaire, obliger les parties à divulguer des informations plus complètes sur leurs activités. Il faudrait notamment envisager la possibilité que les entreprises soit tenues de préparer des « bilans sociaux » et ce, sur une base annuelle.

5) Le nombre de sièges aux tables de concertation devrait être distribué en fonction de la représentativité de chaque association et le gouvernement devrait respecter les choix des parties.

6) Le gouvernement devrait inciter les employeurs à accepter de nouvelles formes de participation des travailleurs aux niveaux de la propriété, de la gestion et du partage des bénéfices, par exemple. Des avantages fiscaux devraient être consentis aux employeurs et aux organisations syndicales qui s'engagent dans la voie de la participation/concertation au niveau de l'entreprise.

7) Des initiatives, comme celle du Fonds de solidarité (FTQ), favorisent un plus grand contrôle collectif des travailleurs sur l'économie ; ainsi, ces initiatives devraient être encouragées et multipliées. De même, les travailleurs devraient pouvoir exercer un contrôle plus grand sur leurs fonds de pension.

8) Dans la conjoncture actuelle, des structures tripartites plutôt que multipartites nous apparaissent susceptibles de favoriser la concertation. À moyen et à long termes, cependant, le gouvernement devrait faciliter l'accès des autres groupes sociaux à la concertation, afin d'assurer la démocratisation et la légitimité du processus.

9) De façon générale, le gouvernement devrait chercher à jouer le rôle d'arbitre dans le domaine de la concertation, plutôt que celui de maître d'oeuvre.

10) Le gouvernement devrait sensibiliser davantage les parties et l'ensemble de la population aux avantages de la participation en publicisant les différentes expériences québécoises et étrangères.

11) Les organismes de concertation existants (la Table Nationale de l'Emploi, par exemple) devraient resserrer leurs liens avec l'entreprise et susciter, sur une base volontaire, la création de comités d'entreprise.

## Liste des personnes interviewées

| | |
|---|---|
| A.J. SMITH | Chef de la direction, Centre Canadien du marché du travail et de la productivité, Ottawa, 1er mai 1985. |
| N. IGNATIEFF | Directeur des programmes, Ontario Quality of Working Life Center, Toronto, 8 mai 1985. |
| H. VAN BEINUM | Chef de la direction, Ontario Quality of Working Life Center, Toronto, 8 mai 1985. |
| P.P. PROULX | Professeur de sciences économiques, Université de Montréal et ancien directeur du Centre canadien du marché du travail et de la productivité, Montréal, 30 avril 1985. |
| L. POULIN | Consultante, Secrétariat à l'Emploi et à la Concertation, 13 mai 1985 |
| M. ALAIN | Directeur-général, Institut national de productivité, Montréal, 6 mai 1985. |
| R. SAUVÉ | Président et directeur-général, Commission de la santé et de la sécurité du travail, Montréal, 3 mai 1985. |
| S. PAQUIN | Directeur des relations du travail de l'Association des manufacturiers canadiens (section Québec), Montréal, 13 mai 1985. |
| R. DUFOUR | Secrétaire-général, Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre, Montréal, le 7 mai 1985. |
| D. BEAUREGARD | Directeur de la recherche, Conseil du patronat du Québec, Montréal, 9 mai 1985. |
| J.M. VAUDELLE | Directeur de la recherche, Office de la langue française, Montréal, 2 mai 1985. |
| M. PLOURDE | Président, Conseil de la langue française, Montréal, le 13 mai 1985. |
| J.G. FRENETTE | Directeur de la recherche, Fédération des travailleurs du Québec, Montréal, 15 mai 1985. |
| J.G. PÉPIN | Directeur de la recherche, Confédération des syndicats nationaux, Montréal, 6 mai 1985. |
| M. TARDIF | Directeur des affaires publiques, Chambre de commerce du Québec, Montréal, 10 mai 1985. |

## Bibliographie


ARCHIER, G. et SERIEYX, H. : *L'entreprise du 3e type*, Éditions du Seuil, Paris, 1983.

ASSOCIATION DES MANUFACTURIERS CANADIENS : *La concurrence dans le village terrestre*, AMC, septembre 1982.

ASSOCIATION DES MANUFACTURIERS CANADIENS : *Un avenir qui promet*, AMC, septembre 1984.

ASSOCIATION DES MANUFACTURIERS CANADIENS : *Mémoire* soumis à la Commission consultative sur le travail, Montréal, 18 décembre 1984.

ANDERSON, R. : « Need for Consensus Hampers Productivity Centre's Efforts », *The Gazette*, 26 avril 1985.

ARCHIBALD, C. : *Un Québec corporatiste ?*, Hull, Éditions Asticou, 1983.

ASSOCIATION DES FABRICANTS DE MEUBLES DU QUÉBEC : *Mémoire* soumis à la Commission consultative sur le travail, novembre 1984.

BARBER, C.L. et McCALLUM, J.C. : *Controlling Inflation : Learning from Experiences in Canada, Europe, and Japan*, Institut canadien d'études économiques, 1982.

BAUER, J. : « Les employeurs et leurs associations face aux syndicats et aux pouvoirs publics au Québec », thèse de doctorat, Université de Paris I, 1974.

BERTRAND, J.L. : « L'implantation des comités de santé et de sécurité du travail », conférence prononcée à l'occasion du 15e colloque des relations industrielles, Université de Montréal, 2 novembre 1984.

BINSSE, L. : « La CSN reprend ses relations avec la CSST », *La Presse*, 18 mai 1984.

BLAIR, C. : *Forging Links of Cooperation : The Task Force Approach to Consultation*, Groupe de recherche sur les affaires publiques, Conference Board du Canada, Centre d'édition du Gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services, Ottawa, 1984.

BROWN, D. et EASTMAN, J., *The Limits of Consultation*, Conseil des Sciences du Canada, Approvisionnements et Services, Ottawa, 1981.

CENTRALE DES SYNDICATS DÉMOCRATIQUES : *Pour un code du travail renouvelé et adapté aux réalités socio-économiques modernes*, Mémoire soumis à la Commission consultative sur le travail, Montréal, le 20 décembre 1984.

CHAMBRE DE COMMERCE DU QUÉBEC : *Étude sur les lois relatives à la santé et à la sécurité du travail et à leur administration*, non publiée, avril 1985.

COMMISSION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL : *Rapport annuel 1983*, Montréal, CSST, 1984.

COMMITTEE ON FINANCE : *Employee Stock Ownership Plan*, United States Senate, U.S. Government Printing Office, 1980.

CONFÉDÉRATION DES SYNDICATS NATIONAUX : *La participation de notre centrale à la CSST*, Comité d'action sécurité-santé, CSN, mai 1981.

CONFÉDÉRATION DES SYNDICATS NATIONAUX : *Document de travail sur la politique de présence de la centrale*, CSN, 28 avril 1984.

CONFERENCE BOARD DU CANADA, *Consultation and Consensus : A New Era in Policy Formulation ?*, Table ronde organisée par le Conference Board du Canada tenue les 7 et 8 juin 1978, Étude no. 54, Approvisionnements et Services, Ottawa, 1979.

CONSEIL CONSULTATIF DU TRAVAIL ET DE LA MAIN-D'OEUVRE : *Rapport annuel 1983-1984*, Québec, Direction générale des publications gouvernementales.

CONSEIL CONSULTATIF DU TRAVAIL ET DE LA MAIN-D'OEUVRE : *La participation dans l'entreprise au Québec*, Collection « études et recherches », Québec, 1981.

CONSEIL DU PATRONAT DU QUÉBEC : *Pour des lois du travail qui favorisent la création d'emplois au Québec*, Mémoire soumis à la Commission consultative sur le travail, Montréal, novembre 1984.

CORPORATION PROFESSIONNELLE DES CONSEILLERS EN RELATIONS INDUSTRIELLES DU QUÉBEC : *Mémoire* soumis à la Commission consultative sur le travail, Montréal, le 13 décembre 1984.

COTE, A.C. : « Impacts des normes sur les rapports collectifs », Conférence prononcée à l'occasion du 15e colloque des relations industrielles, 2 novembre 1984.

CORVÉE-HABITATION : *Rapport annuel 1984*, Québec, Direction générale des publications gouvernementales, 1984.

D'ARAGON, P., TARRAB, G. et NIGHTINGALE, O.V. : *La participation dans les entreprises*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 1980.

DEAN, R. : « Choisir la concertation », *La Presse*, 2 mai 1985.

DE GUERRE, O. : « Aiming for Organizational Effectiveness with QWL », *Canadian Business Review*, Hiver 1984, pp. 22-25.

DES RIVIÈRES, P. : « Sommets de trocs en avril », *Le Devoir*, 18 février 1982.

DIGIACOMO, G., « The Institutional Barriers to the Development of Tripartism in Canada », Dissertation au niveau de la maîtrise, Département de science politique, Université Carleton, 1978.

DION, L. : « Les sommets socio-économiques : Vers un corporatisme libéral », *Gestion*, vol.6, no. 4, novembre 1981, p. 11.

DIRECTEURS GÉNÉRAUX DES COMITÉS PARITAIRES : *Mémoire* soumis à la Commission consultative sur le travail, Montréal, 30 novembre 1984.

FÉDÉRATION DES TRAVAILLEURS DU QUÉBEC : *Mémoire* soumis à la Commission consultative sur le travail, Montréal, le 14 décembre 1984.

FONDS DE SOLIDARITÉ DES TRAVAILLEURS DU QUÉBEC : *Notes pour une intervention devant la Commission Beaudry*, Montréal, 7 décembre 1984.

FRENETTE, J.G. : *Le Fonds de solidarité et notre action syndicale*, session d'étude, Mirabel, 16 novembre 1984.

GAGNON, A. (sous la direction de) : *Quebec : State and Society*, Methuen Publications, 1984.

GEORGE, K. : « La création d'une association sectorielle : un processus exigeant », Direction des communications, CSST, 1981.

GEORGE, K. : « Les comités de santé et de sécurité du travail : tables de concertation ou de négociation ? », texte non publié, CSST, 1984.

GEORGE, K. : « Le Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre », document de travail non publié, 28 janvier 1985.

GEORGE, K. : « Les Comités de santé et de sécurité du travail : tables de concertation ou de négociation », texte non publié, 1985.

GEORGE, K. : « L'Institut national de productivité », document de travail non publié, 7 janvier 1985.

GEORGE, K. : « La concertation : les enjeux et les prix », texte dont des extraits ont été publiés dans *La Presse*, 15, 16 et 17 avril 1985.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC : *Bâtir le Québec : énoncé de politique économique*, Québec, Éditeur officiel du Québec, 1979.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *Conférence au sommet de Montebello, Rapport.* Les conférences socio-économiques du Québec, Québec, Éditeur officiel, 1979.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *La conférence au sommet de Québec 1982, Rapport.* Les conférences socio-économiques du Québec, Québec, Éditeur officiel, 1982.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *Le bilan des conférences socio-économiques, de novembre 1979 à mai 1983*, Québec, Éditeur officiel 1983.

IGNATIEFF, N. : « Notes for the Second Annual Governor's Labour and Management Conference », non publié, Indiana Labour and Management Council, Indianapolis, 26 et 27 mars 1985.

INSTITUT NATIONAL DE PRODUCTIVITÉ : *Productividées*, mai/juin 1983.

INSTITUT NATIONAL DE PRODUCTIVITÉ : *Rapports annuels 1979-1980, 1981-1982, 1983-1984*, Québec, Direction générale des publications gouvernementales, 1980, 1983 et 1984.

JECCHINIS, C.A., « Le tripartisme : expérience de coopération et de concertation ? L'expérience européenne et sa pertinence pour le Canada, Conférence prononcée devant l'Association canadienne des sciences économiques, non publié, 3 juin 1980.

KOCHAN, T.A., MCKERSIE, R.B., et KATZ, H.C. : « US Industrial Relations in Transition : A Summarry Report », Conférence prononcée devant l'Industrial Relations Research Association, non publié, 20 décembre 1984.

LABERGE, L. : *Discours inaugural du Président*, 18e congrès, Montréal, 5 au 9 décembre 1983, FTQ, 1983.

LANGILLEE, D.I.' « From Consultation to Corporatism », Dissertation au niveau de la maîtrise, non publié, Département de science politique, Université Carleton, 1982.

*LA PRESSE* : « Le CPQ se réjouit de la relance de l'INP », 23 décembre 1984.

*LA PRESSE* : « CSST : Sauvé répond aux critiques de la Chambre de commerce du Québec », 7 mai 1985.

LATULIPPE, G.P. et O'FARRELL, K. : « Le comité paritaire : Anachronisme ou formule d'avenir ? », *Relations industrielles*, vol. 37, no. 3, 1982.

LAUZON, L.P. : *L'information sociale au Canada*, Montréal, Éditions sciences et culture, 1983.

LEHMBRUCH, G. et SCHMITTER, P.C. : *Patterns of Corporatist Policy-Making*, Beverly Hills, Sage Publications, 1982.

MALLES, P., *Economic Consultative Bodies : Their Origins and Institutional Characteristics*, Conseil économique du Canada, Approvisionnements et Services, Ottawa, Janvier 1971.

MALLES, P., *The Road to Consensus Policies : Challenges and Realities*, Conference Board du Canada, Approvisionnements et Services, Ottawa, 1976.

MINISTÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF, SECRÉTARIAT PERMANENT DES CONFÉRENCES SOCIO-ÉCONOMIQUES : *Le bilan des conférences socio-économiques du Québec*, de mai 1977 à mai 1983, septembre 1983, p. 7.

OUELLET, L. : « La Concertation », dans JACQUES, J. et DUFRESNE, J. (sous la direction de), *Crise et leadership*, Montréal, Boréal Express, 1983.

PÉPIN, M. : « *La participation des travailleurs aux entreprises* », Service de recherche, Confédération des syndicats nationaux, mars 1981.

PIKE, F.B. et STRITCH, T. : *The New Corporatism*, Notre Dame University Press, 1974.

POTHIER, R.R. : *L'information des travailleurs dans l'entreprise*, Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail, Direction générale des publications gouvernementales, 1985.

PRESSE CANADIENNE : « La Chambre de commerce du Québec propose d'abolir la CSST », *La Presse*, 3 mai 1985.

SAUVÉ, R. : « La réforme des lois du travail, atelier santé et sécurité », in IXecolloque des relations industrielles 1978, *La réforme des lois du travail*, Montréal, École de relations industrielles.

SECRÉTARIAT À L'EMPLOI ET À LA CONCERTATION : *Document de réflexion sur la Table National de l'Emploi*, mars 1985.

STERN, R.N., et COMSTOCK, P. : *Employee Stock Ownership Plans : Benefits for whom ?*, Cornell University, 1978.

TANGUAY, B. : « The Parti Québécois and the Politics of Concerted Action » thèse de maîtrise, département de science politique, Université Carleton, septembre 1980.

VENNAT, P. : « Sommet socio-économique de l'Estrie. Un défi : forger une conscience régionale », *La Presse*, 2 février 1985.

WALTON, R.E. : « From Control to Commitment : Transforming Workforce Management in the United States », Harvard University Graduate School of Business Administration, non publié, 27 janvier 1984.

ZWERDLING, O. : *Workplace Democracy*, New-York, Harper and Row, 1980.

# LA CONCERTATION AU QUEBEC

études de cas et perspectives

Pierre Fournier

La grande majorité des propositions adressées à la Commission consultative sur le travail reconnaissent le bien-fondé de la concertation dans les rapports entre les différents partenaires du monde du travail. La concertation se révèle un moyen efficace pour tendre à une organisation du travail productive et à une implication valorisante des travailleurs. La concertation peut aussi s'insérer dans le processus visant l'amélioration des relations du travail.

Le principal objectif de ce rapport est de faire un inventaire des lieux et des organismes où les parties se rencontrent et ce principalement pour le Québec. Il s'agit d'une part d'évaluer la qualité et l'efficacité de la concertation et d'examiner le rôle du patronat, des syndicats et de l'État et d'autre part d'analyser les conditions minimales qui semblent essentielles à la réalisation de la concertation. À cette fin, l'auteur se penche particulièrement sur le rôle que le gouvernement devrait jouer dans le processus, sur la nature des enjeux qui soient davantage susceptibles de faire l'objet d'une concertation efficace et sur le type de structure — bipartite ou tripartite, ad hoc ou permanente, consultative ou décisionnelle, nationale, sectorielle ou locale — qui apparaît le plus prometteur quant à l'amélioration des relations du travail.

L'auteur constate qu'il existe au Québec de nombreux et d'importants obstacles à l'établissement d'une véritable concertation entre les parties. La concertation demeure un phénomène relativement marginal et fragile dans l'environnement politique global. Cependant, plusieurs facteurs semblent indiquer que le contexte actuel est favorable au développement de la concertation, aussi bien dans le domaine des relations du travail que dans d'autres domaines. L'auteur propose à cette fin différentes recommandations quant à l'orientation générale et aux modalités que le gouvernement devrait privilégier dans ses interventions.

Commission consultative sur le travail